



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Alina Grigonienė

**ORGANIZACINĖS KOMPETENCIJOS, KURIANČIOS VERTEŲ
KLIENTAMS STATYBINĖJE PROJEKTINĖJE ORGANIZACIJOJE:
UAB „ELEKTROS ZONA“ ATVEJIS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. dr. Rimgailė Vaitkienė

KAUNAS 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

ORGANIZACINĖS KOMPETENCIJOS, KURIANČIOS VERTEŲ KLIENTAMS
STATYBINĖJE PROJEKTINĖJE ORGANIZACIJOJE:
UAB „ELEKTROS ZONA“ ATVEJIS

Strateginė lyderystė (621N20034)

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

V MSL-4, Alina Grigonienė,
(parašas)

2016 m.
(mėnuo, diena)

Vadovė

Prof. dr. Rimgailė Vaitkienė
(parašas)

2016 m.
(mėnuo, diena)

Recenzentas

Prof. dr. Monika Petraitė
(parašas)

2016 m.
(mėnuo, diena)

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

(Fakultetas)

Alina Grigonienė

(Studento vardas, pavardė)

Strateginė lyderystė 621N20034

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Organizacinės kompetencijos, kuriančios vertę klientams statybinėje projektinėje organizacijoje: UAB „Elektros zona“ atvejis“.

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gegužės 11 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Alinos Grigonienės** baigiamasis magistro darbas tema „Organizacinės kompetencijos, kuriančios vertę klientams statybinėje projektinėje organizacijoje: UAB „Elektros zona“ atvejis“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Turinys

SUMMARY.....	7
ĮVADAS.....	9
1. Statybinė projektinės organizacijos, kaip profesionalių paslaugų tiekėjo organizacinių kompetencijų apibrėžtis ir struktūra.	12
1.1 Kompetencijos sąvoka ir struktūra.....	12
1.2 Organizacinės kompetencijos samprata.....	16
1.3 Statybinės projektinės organizacijos, kaip profesionalių paslaugų tiekėjo bruožai.....	20
1.4 Statybinės projektinės organizacijos organizacinės kompetencijos struktūra.....	23
2. Statybinės projektinės organizacijos klientui, organizacinių kompetencijų pagrindu, vertės kūrimo teoriniai principai	27
2.1 Pirkimo procesas verslas-verslui rinkoje ir jo dalyviai.....	27
2.2 Profesionalių paslaugų tiekėjo pasirinkimo kriterijai	30
2.3 Statybinės organizacijos vertės klientui kūrimo procesas.	33
3. Statybinės organizacijos UAB „Elektros zona” atvejo analizė.....	41
3.1 UAB „Elektros zona“ veiklos analizė.....	41
3.2 Statybinės organizacijos klientams vertę kuriančių organizacinių kompetencijų tyrimo metodologija	46
3.3 UAB „Elektros zona“ organizacinių kompetencijų tyrimo rezultatų analizė.....	54
3.3.1 Pusiau struktūrizuoto interviu rezultatų analizė	54
3.3.2 UAB „Elektros zona“ klientų apklausos rezultatų analizė.....	57
3.3.3 UAB „Elektros zona“ vadovų / specialistų apklausos rezultatų analizė	70
3.3.4 UAB „Elektros zona“ ir jos klientų apklausos rezultatų sulyginimas.....	79
3.4 Organizacinių kompetencijų vystymo rekomendacijos UAB „Elektros zona“	86
DISKUSIJA.....	89
IŠVADOS.....	91
LITERATŪRA	93
PRIEDAI.....	98

Paveikslų sąrašas.

1 pav. Kompetencijos suvoktis pagal Z. Atkočiūnienę (2010).....	15
2 pav. Organizacijos kompetencijos pagal Z. Atkočiūnienę (2010)	19
3 pav. Paslaugos teikimo sistema (L. Bagdonienė & R. Hopenienė, 2004, 30p)	33
4 pav. Organizacinėmis kompetencijomis pagrįstos vertės nustatymo procesas (R. Vaitkiene, J Rakickaitė, 2008)	36
5 pav. Statybų sektoriaus profesionalių paslaugų tiekėjo, organizacinėmis kompetencijomis paremta, vertės klientui kūrimo loginė schema (sukurta darbo autorės)	40
6 pav. UAB „Elektros zona“ apyvarta pagal sutarčių tipus	42
7 pav. UAB „Elektros zona“ struktūra	44
8 pav. Vidutinė darbuotojų skaičiaus kaita	44
9 pav. UAB „Elektros zona“ darbuotojų kaita	45
10 pav. Likerto skalės pavyzdys	50
11 pav. Elektrotechninių paslaugų tiekėjo pasirinkimo kriterijų svarba klientui	59
12 pav. Kliento pasirinkimų kriterijų svarba, atsižvelgiant į kliento įmonės dydį	59
13 pav. Apibendrinti įmonės klientų apklausos rezultatai	63
14 pav. Elektrotechninių paslaugų tiekėjų kompetencijų svarbos vertinimas, atsižvelgiant į respondentų darbo patirtį statybų sektoriuje	64
15 pav. Kompetencijų grupių svarbos vertinimo priklausomybė nuo respondentų darbo patirties	65
16 pav. Kompetencijų charakteringumo UAB „Elektros zona“ vertinimas, atsižvelgiant į respondentų turimą bendradarbiavimo su įmone patirtį	66
17 pav. Kompetencijų grupių charakteringumo UAB „Elektros zona“ priklausomybė nuo klientų bendradarbiavimo laiko	67
18 pav. Paslaugų tiekėjo veiksmų, po paslaugos suteikimo, svarbumas klientui	68
19 pav. Paslaugų tiekėjo veiksmų, po paslaugos suteikimo, būdingumas UAB „Elektros zona“	69
20 pav. Apibendrinti UAB „Elektros zona“ respondentų apklausos rezultatai	73
21 pav. Elektrotechninių paslaugų tiekėjų kompetencijų svarbos vertinimas, atsižvelgiant į respondentų darbo patirtį statybų sektoriuje	74
22 pav. Kompetencijų grupių svarbos vertinimo priklausomybė nuo respondentų darbo patirties	75
23 pav. Kompetencijų charakteringumo UAB „Elektros zona“ vertinimas, atsižvelgiant į respondentų darbo stažą įmonėje	77
24 pav. Kompetencijų grupių charakteringumo UAB „Elektros zona“ priklausomybė nuo darbuotojų darbo stažo įmonėje	78
25 pav. UAB „Elektros zona“ ir jos klientų kompetencijų svarbos požiūrių skirtumas	79
26 pav. Įmonės vadovų / specialistų ir jos klientų, kompetencijų būdingumo UAB „Elektros zona“, vertinimų sulyginimas	81
27 pav. UAB „Elektros zona“ ir jos kliečių kompetencijų svarbos vertinimų sulyginimas	82
28 pav. UAB „Elektros zona“ ir jos klientų kompetencijų charakteringumo įmonei vertinimų sulyginimas	82

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Kompetencijų klasifikavimas(B. Martinkus, B. Neverauskas ir A. Sakalas, 2002)	24
2 lentelė. Vartotojo dalyvavimo teikiant paslaugą formos ir Charakteristikos (L. Bagdonienė & R. Hopenienė, 2004, 151p.)	29
3 lentelė. Profesionalių paslaugų pasirinkimo kriterijai(J. Rakickaitė, R. Vaitkienė, 2009)	31
4 lentelė. 2 etapo tyrimo apklausos instrumento diagnostiniai blokai	50
5 lentelė. 3 etapo tyrimo instrumento diagnostiniai blokai	52
6 lentelė. Klientams vertę kuriančios elektrotechninių paslaugų tiekėjo kompetencijos	56
7 lentelė. Apklausos dalyvių (klientų) demografiniai duomenys	57
8 lentelė Klientų pasitenkinimas bendradarbiavimu su UAB „Elektros zona“	58
9 lentelė. Kliento pasirinkimų kriterijų svarba, charakteringumas įmonei	60
10 lentelė. Klientų apklausos kompetencijų tyrimo rezultatai	61
11 lentelė. Elektrotechninių paslaugų tiekėjo veiksmų po paslaugos suteikimo kriterijų svarba ir jų charakteringumas UAB „Elektros zona“	68
12 lentelė. UAB „Elektros zona“ vadovų / specialistų apklausos dalyvių pasiskirstymas	70
13 Lentelė. UAB „Elektros zona“ vadovų / specialistų apklausos tyrimo rezultatai	71

Grigonienė, Alina. Organizational Competences, Creating Value for Customers in Constructional Project Organization: the Case of UAB Elektros zona. Master's Final Thesis in Strategic Leadership /Supervisor prof. dr. Rimgailė Vaitkienė. Department of Strategic Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Management and administration

Key words: organizational competence, value for the client, project organization, professional services, criteria for choosing provider, construction organization.

Kaunas, 2016. 110 p.

SUMMARY

A frequent problem in organizational practical performance is that very few leaders can identify competences of their organization that most influence effectiveness of the activity and create the biggest value for the clients. Organizations striving for effective performance and meeting the clients' needs have to understand their own organizational competences and the value created for clients on their basis, as well as create marketing systems coherently oriented towards making organizational competences public.

The author of the thesis has chosen a case of the UAB Elektros zona – an enterprise providing electro-technical services, as the author has a possibility to analyze this construction project organization being involved in its activity. Having worked in the construction sector for twelve years, she knows the processes and is well aware of the analyzed situation. The UAB Elektros zona is a Lithuanian capital enterprise, established in 2004. The object of the enterprise commercial activity is construction – planning and installation of electric systems. The clients of the UAB Elektros zona are the largest construction organizations of Lithuania. The task of the UAB Elektros zona is to help a potential client in choosing it as a professional service provider, to publicize the ability of the enterprise to provide service, i.e. to show its potential in creating value for the client before, during and after the provision of the service. The research is practically significant, as the results will help the UAB Elektros zona to identify their current and missing competences that from the point of view of the clients are important when choosing the service provider and creating value for them.

The aim of the research is to identify the organizational competences of the UAB Elektros zona, a construction project organization that create value for the clients.

The object of the research: organizational competences that create value for the clients.

Objectives

1. To determine the definition and structure of organizational competences of a construction project organization as a professional service provider.

2. To disclose theoretical principles of value creation for the client on the basis of organizational competences of construction project organization.

3. To identify organizational competences of the UAB Elektros zona creating value for the clients and to provide development recommendations for the enterprise.

The master thesis consists of three parts. On the basis of scientific literature analysis, the first part determines the definition and structure of organizational competences of a construction project organization as a professional service provider. In the second part, the participants of the business-to-business market and criteria of choosing professional services are disclosed, a logical scheme of value creation for the client based on organizational competences of construction sector professional service provider is composed. In the third part, organizational competences of the “UAB „Elektros zona“ that create value for the client are identified. Recommendations for the development of the organization performance are provided.

The strategy of the research methodology is a qualitative case study. Triangulation of qualitative and quantitative data collection and processing methods is used. Individual and group semi-structured interview was performed in the research. 7 respondents participated in the group interview. During the interview, the criteria for choosing construction service provider and the elements of the value for the client in the construction sector were identified, as well as organizational competences necessary for their implementation that create value for the client before, during and after the provision of the service

During the research, a survey of the leaders, specialists and clients of the enterprise UAB Elektros zona was performed. 7 clients and 15 enterprise employees were questioned. The survey disclosed how important the criteria of choosing electro-technical service provider and actions after the provision of services, as well as the components of organizational competences are for the clients of the enterprise. It was determined how the components of organizational competences are typical of the UAB Elektros zona. The respondents consider the competences of professional and methodological group to be the most important, whereas the competences of the personal group seem to them least important. The UAB Elektros zona clients qualify the enterprise as professional, competent organization able to provide the contracted services safely and qualitatively.

According to the results of the research, recommendations were formulated.

IVADAS

Aktualumas. Šiandieniniame verslo pasaulyje technologijos išplėtė klientų galimybes pasiekti neribotą kiekį informacijos, dėka to, pirkėjas gali lengvai susirasti informaciją apie jam iškilusią problemą, įvertinti siūlomų sprendimų alternatyvas. Rinka tampa globali, klientai turi didesnę pasirinkimą. Pirkėjas įvertinęs tiekėjų kompetenciją, patrauklumą bei patikimumą, rinksis tą profesionalių paslaugų tiekėją, kuris jo manymu sugebės išspręsti iškilusią problemą sukurdamas jam didžiausią vertę. Profesionalias paslaugas teikiančiose organizacijose darbuotojų žinios ir sugebėjimai, jų atskleidimas bei tikslinis viešinimas tampa pagrindiniu organizacijos konkurenciniu pranašumu.

Organizacijų praktinėje veikloje dažnai pasitaikanti problema yra ta, kad vadovai retai kada geba išskirti savo organizacijos kompetencijas, darančias didžiausią įtaką veiklos efektyvumui bei kuriančias didžiausią vertę klientams. Bando aprėpti visas sritis, nepakankamai analizuojama, kokios kompetencijos duoda didžiausią naudą kuriant vertę klientams, tobulinant paslaugas, procesus, kokių kompetencijų stokojama kuriant organizacijos konkurencinį pranašumą. Todėl organizacijos, siekdamos efektyviai veikti ir patenkinti savo klientų lūkesčius, privalo suvokti savo organizacines kompetencijas ir jų pagrindu klientams kuriamą vertę bei kurti marketingo sistemas, kurios būtų nuosekliai orientuotos į organizacinių kompetencijų viešinimą.

UAB „Elektros zona“ – lietuviško kapitalo įmonė, kuri buvo įkurta 2004 m. Įmonės komercinės veiklos objektas: statyba – elektros sistemų projektavimas ir įrengimas. UAB „Elektros zona“ klientai yra didžiosios Lietuvos statybinės organizacijos, tokios kaip UAB „Mitnija“, UAB „Realco statyba“, UAB „Enerstena“, UAB „Autokausta“ ir t. t. Statybinės organizacijos atskirų sisteminių dalių rangovus kviečia dalyvauti pirkimo konkursuose atsižvelgdamos į susiformavusius tarpusavio santykius, patirtį, galimų rangovinių organizacijų patikimumą, pajėgumą kokybiškai atlikti numatomus statybinius darbus bei paslaugų tiekėjo kompetenciją. Verslas-verslui rinkoje sprendimas pirkti (tiekėjo pasirinkimas) priimamas grupėje, kai įsitikinama, kad tiekėjo pasiūlymas patenkins kliento skirtingų suinteresuotų pirkimo dalyvių poreikius ir tikslus. Todėl UAB „Elektros zona“ labai svarbu suvokti ką jos klientai vertina ir kas jiems kuria vertę įsigyjant elektrotechnines paslaugas. Būtina išskirti, kurios vertės dedamosios klientams yra svarbiausios bei įvertinti vertės suvokimo skirtumą tarp kliento ir profesionalių paslaugų tiekėjo, tikslingai siekti vertės suvokimo atotrūkio sumažinimo. Organizacija žinodama verslas-verslui klientų reikalavimus ir lūkesčius, privalo identifikuoti jų išpildymui reikalingas organizacines kompetencijas. UAB „Elektros zona“ svarbu išryškinti ir komunikuoti savo turimas organizacines kompetencijas, atskleidžiančias vertės kūrimo potencialą, kuris formuotų pasitikėjimą ja kaip profesionalios paslaugos tiekėju. Norint sėkmingai išsilaikyti verslo rinkoje, projektų valdymu paremtos organizacijos turi sėkmingai vykdyti savo projektus. Konkurencinga yra ta

įmonė, kuri žinoma kaip kompetentinga organizacija išlaikanti rinkoje gerą savo reputaciją, efektyviai valdanti savo resursus ir tokiu būdu našiai kurianti vertę savo klientams.

Šiuolaikinės vadybos požiūriu, kompetentingi darbuotojai sukuria organizacijos pagrindines kompetencijas, kurios prisideda prie kiekvienos organizacijos konkurencingumo. Kaip projektinei, paslaugas teikiančiai organizacijai, UAB „Elektros zona“ ypatingai svarbu turėti reikiamos kompetencijos darbuotojus, tai pagrindiniai įmonės resursai užtikrinantys kokybę ir veiklos efektyvumą. Organizacinės kompetencijos struktūros žinojimas padėtų profesionalių paslaugų įmonei nustatyti turimas ir trūkstamas organizacinės kompetencijos sudėtines dalis, identifikuoti organizacinės kompetencijos vystymo galimybes (J. Rakickaite, P. Juceviciene, & R. Vaitkiene, 2011). Įmonė, siekdama būti konkurencinga rinkoje, privalo komunikuoti savo turimą organizacinę kompetenciją.

Šis tyrimas reikšmingas praktiniu požiūriu, kadangi organizacijos kompetencijų viešinimas bus efektyvus tik tuomet, kai įmonė gerai suvoks savo organizacines kompetencijas, supras kokios organizacinės kompetencijos kuria vertę klientui ir kokie veiksniai įtakoja jo pasirinkimą pirkti. UAB „Elektros zona“ užduotis yra potencialiam klientui padėti pasirinkti ją kaip profesionalių paslaugų teikėją, pavišinti įmonės galimybes teikti paslaugą, t. y. parodyti jos potencialą kurti vertę klientui prieš paslaugos suteikimą, paslaugos teikimo metu ir po paslaugos suteikimo.

Temos iširtumo laipsnis. Kompetencijos yra nepaliaujamas mokslininkų tyrinėjimų objektas. G. Krogh ir J. Roos, V. Tatila, R. Sanchez, J. Freiling darbuose organizacinė kompetencija apibrėžta akcentuojant organizacijos gebėjimą siekti savo tikslų, tačiau autoriai ją apibrėžia gan abstrakčiai, neatskleidžiamas kompetencijos turinys. Organizacinę kompetenciją tyrinėjantys lietuvių autoriai darbuose siekia atskleisti organizacinės kompetencijos formavimosi ryšius su organizacijos kultūra, kintančia aplinka (Z. Atkočiūnienė, N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė) ir individo kompetencijomis (K. Keršienė, A. Savanavičienė). Tačiau, moksliniuose darbuose, statybinės projektinės organizacijos organizacinė kompetencija nėra apibrėžta.

Kompetencijos klientui vertės kūrimo požiūriu nėra pakankamai iširtos lyginant tyrimus moksliniu ir praktiniu aspektu (P. Kotler, K. L. Keller, J. C. F. Roig, D. Kiyak). Darbų, tiriančių požiūrį, kad organizacinė kompetencija atskleidžia vertės kūrimo potencialą, mokslinėje literatūroje yra mažai. A. Daunorienė, A. Daunoras atliko statybinių paslaugų vartotojų patenkinimo tyrimus. Profesionalių paslaugų tiekėjo vertės kūrimo klientui procesas, organizacijos kompetencijų pagrindu, tiriamas R. Vaitkienės, J. Rakickaitės (2008, 2009) darbuose. Užsienio ir Lietuvos mokslininkai (M. Huemann, A. Keegann, J. R. Turner, A. Jaafary, B. Neverauskas, V. Stankevičius, A. Venckus) skiria nemažai dėmesio projektinės veiklos tyrimui, išskiria projektinės organizacijos bruožus, ypatybes, vystymo etapus. A. Savanavičienė ir V. Šilingienė sudarė projektų komandos kompetencijų modelį. R. Čiužas, J. Monkevičius (2013) atliko tyrimus, analizuojančius projektų komandai būtinas kompetencijas, siejamas su sėkmingos projektinės veiklos ypatumais. Yra nemažai mokslinių darbų

analizuojančių projektinę veiklą, jos sėkmės veiksnius, projektų komandos kompetencijas, tačiau mokslinių darbų, statybų sektoriuje tiriančių klientams vertę kuriančias organizacines kompetencijas, neaptikta.

Statybinės projektinės organizacijos teikia profesionalias paslaugas, tai santykių (ryšių) plotmėje kuriamos individualizuotos, pagrįstos kvalifikuoto personalo specializuotomis žiniomis paslaugos, kurioms būdingas aukštas sąveikos tarp paslaugos tiekėjo ir kliento laipsnis (J. Rakickaitė, R. Vaitkienė, 2009). Paprastai statybos projektai yra unikalūs, juose yra daug dalyvių ir sudėtinga paslaugų teikimo struktūra, įvairios veiklos yra tarpusavyje persipynę. Tad suteiktą profesionalę paslaugą iš esmės yra sunku įvertinti, nes ji kiekvieną kartą yra skirtinga, unikali. Atlikdamas pasirinkimą, potencialus klientas bando įvertinti paslaugų tiekėjo organizacinę kompetenciją. Taigi, siekiant įtakoti kliento pasitikėjimą UAB „Elektros zona“, privalo būti atskleistos įmonės organizacinės kompetencijos, kurios atitinka kliento svarbiausius paslaugos tiekėjo pasirinkimo kriterijus.

Probleminis klausimas: Kokios statybinės projektinės organizacijos UAB „Elektros zona“, kaip profesionalių paslaugų tiekėjo, organizacinės kompetencijos kuria vertę jos klientams?

Tyrimo objektas: Organizacinės kompetencijos, kuriančios vertę klientams.

Tyrimo tikslas – Identifikuoti UAB „Elektros zona“ statybinės projektinės organizacijos, klientams vertę kuriančias, organizacines kompetencijas.

Uždaviniai

4. Apibrėžti statybinės projektinės organizacijos, kaip profesionalių paslaugų tiekėjo, organizacinės kompetencijos sampratą ir struktūrą.
5. Atskleisti statybinės projektinės organizacijos klientui, organizacinių kompetencijų pagrindus, vertės kūrimo teorinius principus.
6. Identifikuoti UAB „Elektros zona“ klientams vertę kuriančias organizacines kompetencijas ir pateikti įmonei jų vystymo rekomendacijas.

Tyrimo metodai

Tyrimo metodologijos strategija – kokybinė atvejo studija. Darbe naudojama kokybinių ir kiekybinių duomenų rinkimo ir apdorojimo metodų trianguliacija.

Tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros analizė;
- individualus ir grupinis interviu;
- anketinė apklausa;
- kokybinė turinio analizė
- kiekybinė analizė;
- lyginimo metodas.

1. Statybinė projekcinės organizacijos, kaip profesionalių paslaugų tiekėjo organizacinių kompetencijų apibrėžtis ir struktūra.

1.1 Kompetencijos sąvoka ir struktūra.

Kompetencijos sąvokos reikšmė gali būti interpretuojama labai įvairiai. Daugelis mokslininkų kompetencijos sąvokos apibrėžtis pateikia gana skirtingai.

Kompetencijos sąvoka kilusi iš lotynų kalbos žodžio *competentia* – priklausomybė (pagal teisę). Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme (2013) kompetencija apibrėžiama kaip „gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma“.

Lietuvių kalbos žodyne (2012) kompetencija apibūdinama kaip „klausimų ar reiškinių sritis, kurią kas nors gerai išmano“. Tarptautinių žodžių žodyne (2004) randamas tas pats apibūdinimas, tik vietoje žodžių „gerai išmano“ yra pavartota „gerai susipažinęs“.

Kompetencijos apibrėžimai edukologijos požiūriu:

- Pasak L. Jovaišos (1993) kompetencija tai gebėjimas pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą. Tai įgaliojimų, ką nors daryti, turėjimas. Labai kvalifikuotas žinojimas.

- Anot D. Lepaitės (2003) kompetencijų formavimo procesas prasideda nuo individualių žmogaus gabumų, kurie perauga į konkrečius gebėjimus ir žinias, šis augimas yra tiesiogiai veikiamas susiformavusių požiūrių, vertybių ir asmeninių savybių, kol kaip galutinis rezultatas suformuojama kompetencija.

- Tai gebėjimo atlikti tam tikrą funkciją turėjimas, kompetentingumas, to gebėjimo raiška, kokybiškumas ir naudojimas praktinėje veikloje (R. Laužackas, E. Stasiūnaitienė, M. Tarasevičienė, 2005).

- Kompetencija – elgsenos modelis, gebėjimas valdyti kompleksines situacijas, panaudojant žinias ir įgūdžius, pabrėžia konkurencinio efektyvumo įgijimą įvairiuose veiklos lygmenyse V. Žydžiūnaitė (2007).

- Pasak P. Jucevičienės ir D. Lepaitės (2000), kompetencija - tai gebėjimas perkelti žinias ir gebėjimus į naujas situacijas, įgalinantis žmogų veikti įvairiuose veiklos lygiuose. Šios autorės analizuodamos kompetencijos termino struktūrą, pabrėžia, jog būtent gabumai, veikiantys žmogaus vertybes ir asmenines savybes, sukuria kompetencijos šerdį ir holistinį pobūdį – gebėjimą įvertinti naują situaciją, pasirinkti jai tinkamus veiklos metodus ir nuolat į ją įtraukti dalykines ir profesines žinias.

Kaip matyti, daugumoje kompetencijos sąvokos apibrėžimų naudojamos sąvokos mokėjimas, įgūdžiai, gebėjimai. Mokėjimas yra neautomatizuotas, netobulas veiksmų atlikimas (Jacikevičius, 1994). „Įgūdis – labai gerai išmoktas veiksmas, kurio elementų nebereikia sąmoningai reguliuoti ir

kontroliuoti“ (Psichologijos žodynas, 1993). Įgūdžiai pasižymintys ypač aukštu lygiu įvardinami meistriškumu. Pasak A. Jacikevičiaus (1994), meistriškumas pasireiškia galimybe pritaikyti turimus įgūdžius įvairiomis sąlygomis. Tačiau įgūdžių rinkinys negali būti kompetencija, nes įgūdžiai patys savaime neužtikrina sėkmingos veiklos, todėl D. Lepaitė (2003) teigia, kad tarp įgūdžių ir kompetencijų yra jungiamoji grandis – gebėjimas taikyti įgūdžius. Gebėjimas – tai fizinė ar psichinė galia atlikti tam tikrą veiksmą, veiklą, poelgį (L. Jovaiša, 2007). Gebėjimas – tai pasirengimas ir sėkmingų veiksmų arba sudėtingesnės veiklos atlikimas, pasirenkant ir naudojant teisingus atlikimo būdus, įvertinant atitinkamas sąlygas; tai kūrybinė veikla, kuri grindžiama įgytomis žiniomis ir įgūdžiais (Chreptavičienė, 1999) kurią atliekant taip pat gali būti įgytos naujos žinios.

Dažnai kompetencija yra suprantama ir traktuojama kaip rezultatas, t. y. labai aiškiai įvardijamos struktūrinės kompetencijos dalys (žinios, gebėjimai, nuostatos / vertybės). Kita kompetencijos sampratos teorija apibrėžia kompetenciją kaip procesą. Tuomet svarbus tampa kompetencijos raidos aspektas, ugdytas įvairiose mokymosi aplinkose, žmogaus įgyta patirtis.

Išsamesnius vadybinės kompetencijos tyrimus pradėjo JAV mokslininkas R. E. Boyatzis (1982). Vėliau vadybinę kompetenciją nagrinėjo L. M. Spencer ir S. M. Spencer (1993), V. Dulewitz (1991), C. Woodroffe (1991) ir kiti autoriai. Kompetencijos apibrėžimai vadybos požiūriu:

- Kompetencija yra charakteristika, paprastai susijusi su geriausiu ar efektyviu veiklos atlikimu (R. Boyatzis, 1982, p.23).

- Kompetencija – elgsena, reikalinga tam tikram darbui atlikti. Tai yra tai, ką asmuo „atsineša“ į darbą (Woodruffe, 1991).

- Anot L. M. Spenser ir S. M. Spenser (1993), „kompetencija – tai individą apibūdinančios esminės charakteristikos, priežastiniais ryšiais susijusiomis su kriterijais apibūdinančiais efektyvų ir/arba ypatingą elgesį darbe arba konkrečioje situacijoje“. Autoriai neatsiejama kompetencijos struktūros dalimi laiko asmenines savybes, leidžiančias individui kompetentingai veikti.

- Kompetencija – sudedamoji kvalifikacijos dalis, darbuotojo funkcinis gebėjimas tinkamai atlikti tam tikrą darbą (I. Bakanauskienė, 2008). Kitaip sakant, kompetencija reiškia būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo, įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinį.

- Kompetencija – tai žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis; tam tikrų vadybos funkcijų atlikimas, įveikiant aplinkos situacijos apribojimus (B. Martinkus, B. Neverauskas, A. Sakalas (2002).

Nors šie vadybinės kompetencijos apibrėžimai yra pripažinti ir plačiai taikomi, tačiau jie neįvertina organizacijos konteksto. Kompetenciją bendruoju požiūriu apibrėžia P. Druckeris (1985), įvardijęs ją kaip darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimą suteikti aukščiausios kokybės paslaugas. Tai daugiadimensinis gebėjimas atlikti tam tikrą operaciją ar užduotį realioje ar imituojamoje veiklos situacijoje, kurį lemia žinios, įgūdžiai turimos asmeninės savybės ir

patirtis (Laužackas et.al., 2005). Kompetencija gali būti suprantama kaip gebėjimas naudoti įgytas žinias įvairiomis sudėtingomis ir neprognozuojamomis situacijomis, siekiant atlikti organizacijai svarbias užduotis, įgyvendinti tikslą (M. Pagon, E. Banutai, U. Bizjjak, 2008).

Vadybinė kompetencija analizuojama keliais aspektais (U. Rajadhaksha, 2005, p. 49):

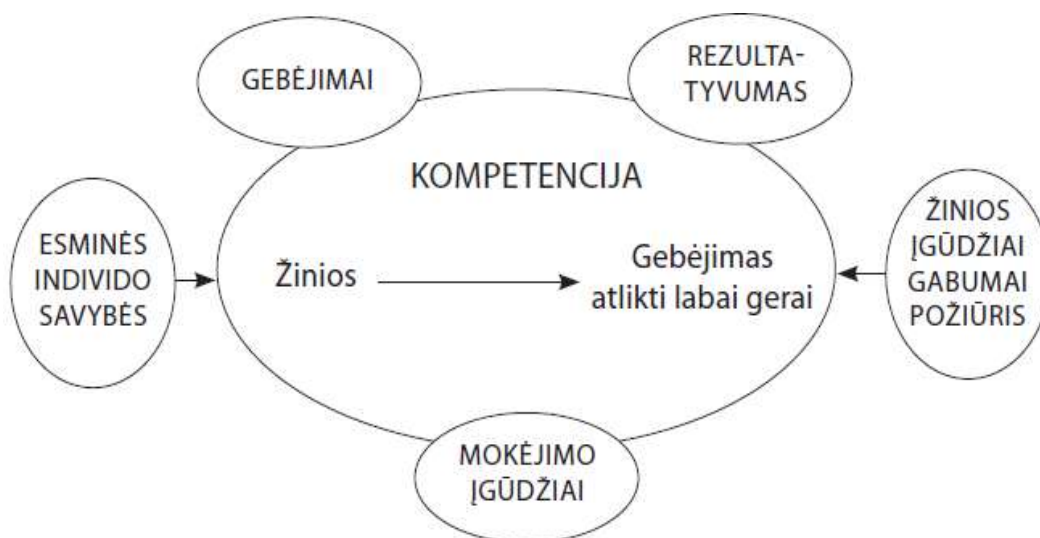
- kompetencijos lygis (individuali / organizacinė). Individualų lygį rodo kompetencija kaip pagrindinės asmeninės charakteristikos, o organizacinį – esminė. Esminė kompetencija – tai būdingos organizacijai kompetencijos sritys, susiformavusios kaip intelektualių vertingų elementų (motyvacija, darbuotojų pastangos, technologinė ir profesinė patirtis, bendradarbiavimo metodai ir valdymo procesai), kuriuos sudėtinga nukopijuoti konkurentams, sinergija. Tačiau individuali kompetencija yra būtina esminės kompetencijos tobulinimo sąlyga, o jų integracija skatina orientuotos į kompetenciją organizacijos tipo formavimąsi;

- kompetencijos gilumas (nematomos savybės / pastebimi įgūdžiai). Pasak L. M. Spenser ir S. M. Spenser (1993), individualią kompetenciją galima įsivaizduoti kaip ledkalnį, kuris sudarytas iš kelių sluoksnių. Pirmąjį kompetencijos struktūros sluoksnį sudaro aiškiai matomos žinios ir įgūdžiai, susiję su darbu, ir yra dažniausiai įgyjami mokantis. Antrasis sluoksnis apima įgūdžius nesusijusius su specifiniu darbu (pvz., sprendimo priėmimo, komunikacinius), kurie laisvai gali būti perkelti iš vienos situacijos į kitą. Trečiasis sluoksnis susijęs su asmens vertybėmis, standartais, morale ir jų ryšiu su socialiniais bei politiniais organizacijos lūkesčiais. Ketvirtasis sluoksnis – asmeninės savybės (pragmatizmas, atsidavimas ir pan.), kurias sudėtinga tiesiogiai įvertinti, stebint individo elgseną;

- kompetencijos laipsnis (geresnis / efektyvus). R. E. Boyatzis (1982) išskiria ribinę ir diferencijuotą kompetencijas. Ribinė kompetencija apima minimalias savybes, kurios reikalingos darbo atlikimui (bendresnio pobūdžio). Diferencijuota kompetencija siejama su veiksniais, skiriančiais geresnį atlikėją nuo vidutinio (rodo organizacijos specifiką);

- kompetencijos specifiškumas (specifinė techninė / bendra vadybinė). Vyrauja nuomonė, kad vadyboje dauguma ribinių kompetencijų yra bendro pobūdžio, ir, pasak H. Mintzberg (1973), visų sektorių organizacijose vadybinė elgsena pagrįsta informacinių, tarpasmeninių bei sprendimo priėmimo vaidmenimis. Tačiau, vis daugiau autorių teigia, kad bendrų kompetencijų nepakanka veiklos atlikimo diferencijavimui į vidutinę ir geriausią veiklas (Turner, Crawford, 1994). Vertinant aukščiausio lygio vadovus – reikalingos specifinės techninės ir funkcinės kompetencijos. V. Dulewitz (1991) nuomone, „70 procentų kompetencijų yra bendros visoms organizacijoms, o 30 procentų yra būdingos konkrečioms organizacijoms (V. Dulewitz, 1991 cituoja Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003, p. 70). Taigi, atsižvelgiant į realaus darbo specifiką, organizacijose turėtų būti diegiamas holistinis požiūris į kompetencijas ir jų vertinimą.

Pasak Z. Atkočiūnienės (2010), kompetencijos suvoktis – tai kompleksinė visuma, kuri apima daug dedamųjų: kvalifikaciją, žinias, gebėjimus, rezultatyvumą, asmenines savybes ir kt. (žr. 1 pav.).



1 pav. Kompetencijos suvoktis pagal Z. Atkočiūnienę (2010)

Kompetencijos terminas vartojamas įvairiuose skirtingų sričių kontekstuose, todėl mokslininkų darbuose vieno universalios kompetencijos apibrėžimo nėra, jis priklauso nuo aplinkybių, tiriamo reiškinio aplinkos veiksnių, sąlygų. Kompetencijos sąvokos dviprasmiškumas atsiranda ir dėl mokslininkų skirtingų požiūrių į kompetenciją, t. y. išskiriami du kompetencijos modeliai: funkcinis analitinis ir asmeninių charakteristikų. Funkcinį analitinį požiūrį plėtoja Didžiosios Britanijos iniciatyvioji vadybos chartija (angl. Management Charter Initiative, MCI). Asmeninių charakteristikų požiūrį pasiūlė mokslininkas R. E. Boyatzis (2002) išanalizavęs JAV įmonių praktiką. R. E. Boyatzis, kaip ir kiti mokslininkai (L. Spencer ir S. M. Spencer, 1993; A. Skražauskienė, G. Paražinskaitė, 2010; A. Janušauskaitė, 2012 ir kiti), akcentuoja kompetencijos vaidmenį atliekant efektyvų darbą. Jo teigimu kompetencijos kyla žmonių veiklos pasaulyje ir organizacija yra neatsiejama nuo kompetencijos, kadangi būtent kompetentingas darbuotojas padeda organizacijai pasiekti savo tikslų. Autorius kelia reikalavimus darbuotojams ir individualioms jų savybėms, neatsižvelgiant į darbo vietos ypatybes. Jo požiūrio centre – pats žmogus. Pagal R. E. Boyatzis (2002), kompetencijos sudedamosios dalys yra šios: mokėjimai ir įgūdžiai; elgsenos motyvai; socialiniai vaidmenys. R. E. Boyatzis kompetencijos modelis (JAV) labiau orientuotas į darbuotoją ir jo indėlį, o Jungtinės Karalystės modelis (MCI) – į darbdavių sektorių, profesiją, darbo atlikimo reikalavimus tam tikroms darbo vietoms. Jungtinės Karalystės tyrinėtojų požiūriu, kompetencija yra išreikšta darbo paskirties tikslo terminais ir darbo atlikimo standartais, kuriuos norima pasiekti. R. E. Boyatzis kompetencijos modelis yra orientuotas į indėlį ir sutelktas į individualias vadovo charakteristikas bei siejamas su darbo atlikimu, o Jungtinės Karalystės tyrinėtojų modelis daugiau orientuotas į rezultatą (kur tariama, kad pagrindiniai darbuotojo bruožai (savybės) egzistuoja, jei rezultatai atitinka standartus), akcentuojami darbo atlikimo reikalavimai ir siejama tai su darbo vaidmeniu (funkcija). Vyraujančiuose kompetencijos modeliuose vadybinė kompetencija pateikiama kaip elgsenos arba rezultatų sinonimas,

o kompetencijos – įgūdžių, žinių, požiūrių arba esminių asmeninių savybių, kurios apibrėžia elgesį, sinonimas (N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė, 2003).

Mokslinės literatūros apžvalga parodė, kad yra labai daug darbų analizuojančių kompetencijas įvairias požiūriais. Priklausomai nuo konteksto, kompetencijos apibrėžimuose akcentuojami skirtingi aspektai. Apibendrinant galima teigti, kad kompetencija – tai žinių ir įgūdžių derinys bei gebėjimas juos pritaikyti įvairiose situacijose, atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus, užtikrinantis asmens praktinės veiklos efektyvumą ir sėkmę.

1.2 Organizacinės kompetencijos samprata

Mokslinėje literatūroje kompetencijos skirstomos į (H. Mintzbergas, 1973):

- „Kietąsias“ – dalykinė kompetencija, kuri priklauso nuo organizacijos vykdomos veiklos pobūdžio. Tai darbinės veiklos specialiosios žinios ir gebėjimai, technologijų, procesų, rinkos sričių išmanymas.

- „Minkštąsias“ – bendrosios kompetencijos, kuriomis apibrėžiama darbuotojo elgsena, savybės būtinos gero darbo atlikimui. Tai mokėjimas bendrauti, dirbti komandoje, sisteminis mąstymas ir t.t. Tai nepriklausančios nuo veiklos srities universalios kompetencijos. Šias kompetencijas sunku išmatuoti, tačiau gan nesunku jas pastebėti, pajauti.

Dauguma autorių kompetencijas klasifikuoja skirtingai. K. Moller (2006) kompetencijas klasifikuoja pagal jų priklausymo požymį: individui, grupei ir organizacijai. Atskiro darbuotojo lygiu kompetencija – tai individo savybės, charakteristikos, jo vertybės ir nuostatos kaip kasdienio darbo pagrindas, atitikimas pareigų reikalavimams. Komandos lygiu – tai sugebėjimas bendradarbiauti bei komandai reikalingos savybės, kurių dėka gaunamas sinergijos efektas. Organizacijos lygiu – orientacija į klientus, veiklos kultūra. B. R. Lowendahl (2005) išskiria keturias organizacijos kompetencijų grupes: individualios, organizacijos lygio, grupės lygio ir vadybinės kompetencijos. B. Axelsson ir F. Wynstra (2002) kompetencijas ir gebėjimus skisto į individo ir organizacijos lygmenis. Šie autoriai teigia, kad organizacijos kompetencijos ir gebėjimai spręsti problemą labiau priklauso nuo profesionalų, specialistų (inžinierių, architektų, konsultantų), nei nuo pačios organizacijos – profesionalios paslaugos teikėjos, tačiau organizacijos resursai ir gebėjimai yra taip pat pakankamai reikšmingi. Profesionaliose paslaugose didžiausią vertę kuria kontaktinis personalas (Wemmerlov, 1992), tai yra individo/profesionalo lygmenyje.

Mokslininkai organizacinę kompetenciją apibūdina kaip: organizacijos gebėjimą veikti (Krogh ir Roos, 1995); organizacijos vidinį gebėjimą siekti išsikeltų tikslų (Taasila, 2004); gebėjimą suderinti išteklius (angl. assets) tokiais būdais, kurie padėtų organizacijai siekti savo tikslų (Sanchez, 2004); organizacinį, pakartojamą, pagrįstą mokymusi ir tokiu būdu ne atsitiktinį gebėjimą išlaikyti ar stiprinti

turto ir išteklių koordinuotą išdėstymą, įgalinantį organizaciją siekti tikslų ir konkurencingumo (Freiling, 2004). Iš organizacinės kompetencijos apibrėžimų galime pastebėti, kad jie yra gana abstraktūs ir neatskleidžia kompetencijos turinio, t. y. neįvardijamos kompetencijos dalys, kurios sudaro organizacijos gebėjimą siekti tikslų, bei neatsižvelgiama į organizacijos specifiką. Anot N. Petkevičiūtės, E. Kaminskytės (2003), „kiekvienoje organizacijoje „būti kompetentingu“ – tai atitikti tos organizacijos kultūrą, t. y. etoso, tikėjimo, vertybių, tradicijų, vilčių ir papročių, būdingų organizacijai, visumą, kuri ir formuoja kompetencijos apibrėžimą, tinkamą tai organizacijai“. Organizacijos kultūra, tai yra pagrindas darbuotojams efektyviai taikyti savo turimas kompetencijas, jei jų asmeninės vertybės, nuostatos, normos sutampa su organizacijos vertybių skale. Pasak šių autorių, organizacinės kultūros ir išorės aplinkos sąveika formuoja organizacinę kultūrą, kuri gali būti reguliuojama atsižvelgiant į kintančias aplinkybes. Įmonei reaguojant į nuolat kintančias aplinkybes, ji privalo periodiškai peržiūrėti savo turimas organizacines kompetencijas, siekiant įgalinti organizacijos pokyčius ir lankstumą.

Daugelis vadybos teoretikų (U. Rajadhaksha, 2005; B. Karlof, F. Lovingsson, 2006; A. Marčlinskas, D. Diskienė, A. Stankevičienė, 2010) vadybines kompetencijas visų pirma sieja su individų sugebėjimais ir jų užimamų pareigų atlikimu. Tik žinant, kokių žmonių (individo) kompetencijų mums reikia, galima kalbėti apie organizacijos kompetencijas, kurios iš principo yra priemonės, nukreiptos į individo kompetencijų ugdymą. K. Keršienė, A. Savanevičienė (2015) kompetenciją apibrėžia kaip verčių, besiderinančių tarpusavyje, pasireiškimą organizacijoje. Vertės veikia individą, kuris gali atlikti reikalingiausias ir vertingiausias darbus. K. Keršienė, A. Savanevičienė (2015) organizacijos kompetencijos ir individo kompetencijos ryšį nusako, kaip ryšį tarp organizacijos strateginių tikslų, veiklos tikslų ir užduoties bei elgsenos reikalavimų. Kai nustatomi kompetencijų tipai, reikalingi darbuotojams užduoties atlikimui, tuomet galima apibrėžti elgsenas, susijusias su kompetencijų tipais. Anot autorių, individo kompetencija kuria organizacijos kompetenciją ir yra viena sudedamųjų jos dalių. Organizacijos kompetencija yra individų, kurie dalijasi savo patirtimi su kitais inovatyviais būdais, įgūdžiais. Organizacijoje dirba skirtingų kompetencijų asmenys, kurie formuoja komandas su unikalioms komandinėmis kompetencijomis, kurios veikia specifinėje organizacinėje aplinkoje pasižyminčioje savita kultūra, tradicijomis, elgsenos reikalavimais, puoselėjamomis vertybėmis. Tad organizacinė kompetencija kiekvienoje organizacijoje yra unikali, dinamiška.

Organizacijos kompetencijos sampratą struktūrizavo A. Drejer (2001) nurodydamas keturis esminius kompetenciją sudarančius elementus:

1. Technologija yra matomiausia kompetencijos dalis, nes tai – darbui naudojami įrankiai;
2. Darbuotojai – būtinas, ir, pasak A. Drejer, esminis kompetencijos ugdymo veiksnys;
3. Kultūra – nurodo neformaliąją organizavimo dalį;

4. Organizacija nurodo formalias vadovavimo ir valdymo sistemas, kuriose dirba darbuotojai, pvz., kokybės valdymo sistema, organizacinė struktūra, per jas veikiama darbuotojų elgsena.

Tačiau A. Drejer apibrėžti kompetencijų elementai yra abejotini, kadangi suvokiant kompetenciją kaip gebėjimą veikti, ją siejant su žiniomis, įgūdžiais ir jų panaudojimu, galime teigti, kad technologijos (apčiuopiami išteklių) yra tik prielaida kompetencijai pasireikšti, bet ne kompetencijos dalis.

Organizacijos kompetencijos V. Taatila (2004) klasifikuoja į:

- turto (išteklių, resursai);
- individualios kompetencijos (kūrybiškumas, intelektas, žinios ir įgūdžiai, motyvacija, komunikavimas);
- struktūros kompetencijas (organizaciniai procesai, organizacijos kultūra (vertybės, atmosfera, darbo praktika), organizacijos ir kolektyvinės žinios).

Organizacinės kompetencijos struktūros pagrindimui reikšmingas prielaidas suformuluoja J. Rakickaitė, P. Jucevicienė, R. Vaitkienė (2011):

1) organizacinė kompetencija yra organizacinio mokymosi rezultatas ir priklauso darbuotojams individualiame bei kolektyviniame lygmenyse;

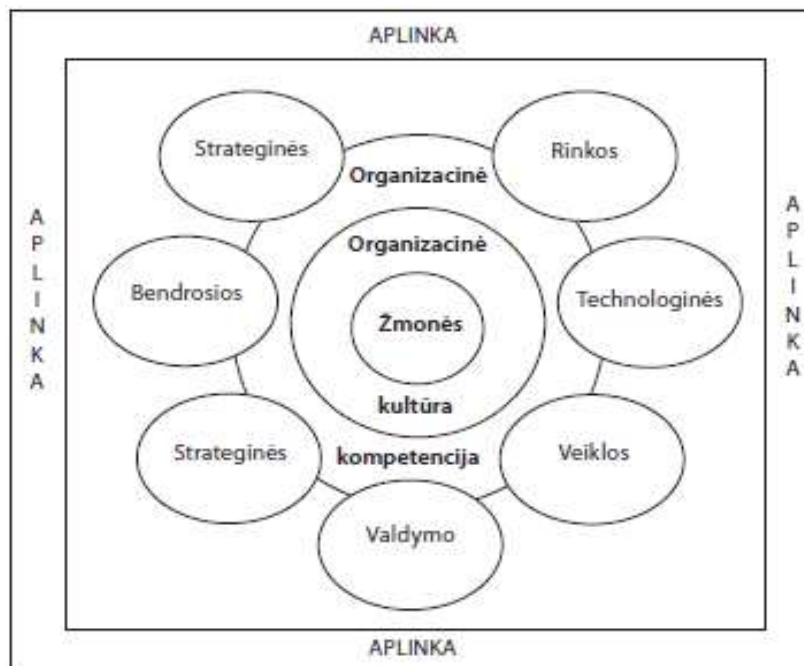
2) organizacinę kompetenciją patvirtina sėkmingi veiklos rezultatai, t. y. kol pasiekiamas sėkmingas veiklos rezultatas, egzistuoja organizacinės kompetencijos potencialas, sėkmingą įmonės veiklą ir jos rezultatą atskleidžia kontekstualizuota organizacinė kompetencija.

Pasak šių autorių, profesionalių paslaugų įmonės organizacinė kompetencija yra organizacinės kompetencijos potencialo ir kontekstualizuotos organizacinės kompetencijos visuma. Kontekstualizuota organizacinė kompetencija pasireiškia kompetentingumo sąlygota veikla. Kol pasiekiamas sėkmingas veiklos rezultatas, egzistuoja organizacinės kompetencijos potencialas. Organizacinės kompetencijos potencialas priklauso nuo įmonės darbuotojų individualaus ir kolektyvinio lygmens. Tiek individualiame, tiek kolektyviniame lygmenyje išskiriamos įmonei svarbios organizacinės kompetencijos sudėtinių dalių grupės: individualios / kolektyvinės darbuotojų žinios; individualūs / kolektyviniai darbuotojų įgūdžiai, gebėjimai; individualios / kolektyvinės darbuotojų vertybės, požiūriai ir bendri susitarimai. J. Rakickaitė, P. Jucevicienė, R. Vaitkienė (2011) teigimu, „kompetentingumo sąlygotai veiklai pasireikšti reikalingos darbuotojų mentalinės kompetencijos, kurios leidžia perkelti žinias ir įgūdžius į naujas situacijas, pasiūlyti efektyvius problemas sprendimus ir įgalina individą ar grupę veikti kompleksinėse ir sudėtingose situacijose“.

Pasak Z. Atkočiūnienės (2010) organizacinė kompetencija – tai suderina kolektyvinę įgūdžių ar gebėjimų visumą.

Organizaciniu lygmeniu, atsižvelgiant į nuolat besikeičiančią išorinę aplinką, įvertinant organizacijos kultūrą, turėtų būti modeliuojama veikla, per kurią skirtingų žmonių sukauptos ir

suvienytos žinios bei gebėjimai transformuojasi į konkurencingus produktus ir paslaugas, taip pat vertinamos esamos bendrosios, rinkos, technologinės, valdymo kompetencijos bei prognozuojamos ir formuluojamos strateginės (esminės) kompetencijos (žr. 2 pav.).



2 pav. Organizacijos kompetencijos pagal Z. Atkočiūnienę (2010)

J. Tidd (2006), kaip organizacijos konkurencinio išgyvenimo pagrindą, išskiria strategines, rinkos ir technologines kompetencijas. Šios kompetencijos turi esminę įtaką kuriant organizacijos strategiją bei ją sėkmingai įgyvendinant. Autorius pažymi, kad, pirmiausia reikia išskirti esmines (technologinės, rinkos) organizacijos kompetencijas, tuomet, jas reikia perkelti į naujus procesus, produktus ir paslaugas, tokiu būdu bus daroma įtaka organizacijos konkurenciniam pranašumui. Siekiant tobulinti turimas kompetencijas ir nustatyti, kokių gebėjimų organizacijoje trūksta ir reikia įsigyti, būtina analizuoti aplinką, vertinti darbuotojų žinias, peržiūrėti sėkmingus ir nesėkmingus projektus, numatyti mokymosi galimybes bei patirties sklaidą organizacijoje.

Naudodamos darbuotojų kompetenciją, organizacijos efektyviai plėtoja savo veiklą, tobulina rinkai teikiamus produktus ir paslaugas, kuria organizacinę kultūrą, formuoja savo įvaizdį, todėl organizacijai svarbu suprasti kokios kompetencijos jai svarbios ir kurioms kompetencijoms tobulinti ji turi skirti daugiau dėmesio.

Organizacijos resursai, elgsenos reikalavimai ir jos struktūros kompetencijos sukuria pagrindą darbuotojams efektyviai taikyti ir ugdyti savo kompetencijas asmeniniame bei kolektyviniame lygmenyje. Sėkmingi veiklos rezultatai pasiekiami per asmeninių, kolektyvinių bei organizacijos žinių, įgūdžių ir gebėjimų visumos suderinamumą.

Organizacinė kompetencija, tai organizacijos gebėjimas sėkmingai siekti savo tikslų pasitelkiant darbuotojų asmeninių ir kolektyvinių kompetencijų bei organizacijos veiklos kultūros sinergiją.

Dėl organizacinės aplinkos kitimo, statybinė projektinė organizacija privalo periodiškai peržiūrėti savo turimą organizacinę kompetenciją, kad užtikrinti savo lankstumą ir įgalinti išorinės ir vidinės aplinkos sąlygotus pokyčius.

1.3 Statybinės projektinės organizacijos, kaip profesionalių paslaugų tiekėjo bruožai

Profesionalios paslaugos yra orientuotos į procesą, pasižymi santykinai ilgu kontaktu (Wemmerlov, 1992; Fitzsimmons *et.al.*, 1998; K. D. Clark, J. P. Doh, S. A. Stumpf, S.A *et.al.*, 2002), profesionalios paslaugos yra pritaikytos individualiems vartotojo poreikiams (Wemmerlov, 1992; Petterson ir Sharma, 1999 *et.al.*), pagrįstos kvalifikuotomis profesionaliomis žiniomis, jas teikia kvalifikuotas personalas (Petterson ir Sharma, 1999; Cohel, 2006), joms būdingas aukštas sąveikos tarp paslaugos teikėjo ir kliento laipsnis (Laing ir Lian, 2007), didžiausią vertę kuria kontaktinis personalas, kurių priimami sprendimai nukreipti į klientų poreikių tenkinimą (Wemmerlov, 1992), šios paslaugos yra patariamąsios ir fokusuotos į problemos sprendimą, apima užduotis, kurias užduota klientai (Cohel, 2006), jose svarbi santykių (ryšių) dedamoji (J. Lapierre, 1997).

Cohel (2006), remiasi Yorke, ir išryškina šiuos profesionalioms paslaugoms būdingus bruožus: profesionalios paslaugos apima užduotis, kurias užduoda klientai, taip pat jos kyla savanoriškais pagrindais arba pagal profesijos statutą; profesionalios paslaugos prižiūrimos profesinių asociacijų, kurios stengiasi apibrėžti profesijos esmę, nustatyti reikalavimus kompetencijai, kontroliuoti profesinę veiklą ir priversti laikytis profesinio etikos kodekso.

J. Rakickaitė, R. Vaitkienė (2009) apibendrinusios įvairių autorių nuomones profesionalias paslaugas apibrėžia, kaip „santykių (ryšių) plotmėje kuriamas individualizuotas, pagrįstas kvalifikuoto personalo specializuotomis žiniomis, orientuotas į procesą, pasižyminčias aukštu vartotojo įsitraukimo laipsniu, paslaugas“.

Analizuojant užsienio literatūrą (C. Midler, 1995; K. Arto, J. Kujala, 2008; M. Huemann, 2010), organizacijos vykdančios projektus, apibūdinamos skirtingai. Tokio tipo organizacijos yra įvardinamos „project business, projectified, project-led, project intensive, multi-project, project based ar proejct-oriented comapany“. Lietuvos mokslininkai tokią organizaciją dažniausiai vadina projektine organizacija.

M. Huemann (2010), projektinę organizaciją apibūdina kaip socialinį konstruktą, kuris turi organizacinę strategiją, struktūrą ir kultūrą. Kitų autorių teigimu, projektinė organizacija yra tokia organizacija, kurioje dauguma produktų yra sukuriama pagal kliento užsakymą. „Tokios organizacijos gali būti savarankiškos, gaminant produktus išoriniams klientams arba didelių įmonių filialams, kurios gamina produktą vidiniams ir išoriniams klientams. Jos taip pat gali būti organizacijų konsorciumas,

kurios bendradarbiauja su trečiosiomis šalimis“ (J. R. Turner, A. Keegan, 1999). M. Huemann, A. Keegan, J. R. Turner (2007) išskiria pagrindinius projektinės organizacijos požymius:

- „Valdymas projektais“ apibrėžiamas kaip jų organizacijos strategija;
- Projektai ir projektų programos naudojamos kompleksinių procesų įgyvendinimui;
- Valdomi skirtingų vidinių ir išorinių projektų portfeliai;
- Veikia padaliniai, tokie kaip projektų portfelio grupė ar projektų valdymo skyrius, kurie atlieka integruotas projektų valdymo funkcijas;
- Organizacija yra orientuota į projektus.

Moksliniuose šaltiniuose (Jaafari, 2007) galima rasti išskiriamas tokias pagrindines ypatybes, skiriančias projektines organizacijas nuo tradicinių organizacijų:

- projektinė organizacija vadybą apibrėžia pagal tuo metu vykdomus projektus;
- kompleksiniam darbui priima laikinas darbo grupes;
- vienu metu valdo skirtingų tipų projektinį portfelį;
- turi nuolatinės grupės integruotoms funkcijoms vykdyti

Atsižvelgiant į išskirtus projektinės organizacijos bruožus, galima teigti, kad norėdama išgyventi, ji turi skirti didelį dėmesį savo žmogiškųjų išteklių sudėčiai, jų kompetencijos ugdymui ir vertinimui.

Projektų valdymą tyrinėjantys mokslininkai (Bennet P. Lientz, Kathryn P. Rea, W. Lessel, B. Neverauskas, V. Stankevičius, A. Venckus, 2007) daugumoje jų apibūdina, kaip vienkartinį unikalų darbą (laikiną veiklą), kuriam būdinga: apibrėžtas tikslas (rezultatas), kuris išreikštas kokybės, trukmės, kaštų ir projekto srities reikalavimais; projekto įgyvendinimo aplinka; orientacija į pasikeitimų įgyvendinimą; projekto įgyvendinimo laikotarpiui sudaryta laikina specifinė organizacinė struktūra.

Dauguma autorių išskiria šias projektams būdingas savybes:

- Unikalumas (tikslas, uždaviniai).
- pasikeitimai (pats projekto rezultatas keičia aplinką, kurioje projektas įgyvendinamas).
- Griežtos laiko ribos. Projektas yra procesas, turintis pradžią ir pabaigą.
- Tiksliai įvardyti numatomi rezultatai.
- Biudžetų ir resursų apribojimai (finansiniai, materialieji, informaciniai, darbo jėgos ir t.t).
- Techniniai apribojimai, informaciniai ir kt.
- Komandinis darbas. Dažnai projekte dalyvauja daug specialistų, išorinių organizacijų.

Pasak A. Daunorienės, A. Daunoro (2006), statyba yra neatsiejama nuo projekto, kadangi bet kokie statybiniai darbai reikalauja plano, su aiškiai numatytais vykdymo procesais ir apibrėžtais tikslais. Statybos sektoriuje dirbančios įmonės, kompetentingo personalo dėka, įgyvendina statybinius projektus, teikdamos profesionalius inžinerinius sprendimus, kurie yra pritaikyti individualiam vartotojų poreikiui. Statybinių projektų įgyvendinimas – tai daugelio šalių, įvairių procesų, skirtingų

etapų darbai, kuriuos įgyvendinant būtinas aukštas sąveikos laipsnis tarp užsakovo ir profesionalios paslaugos tiekėjo. Tai procesas reikalaujantis specifinių žinių ir įgūdžių, tam tikros darbuotojų kvalifikacijos bei profesionalumo ir kompetencijos, kurių dėka sėkmingai būtų įgyvendinami visi projekto etapai, pasiekiamas užsibrėžtas rezultatas.

Statybinės projektinės organizacijos projektus vysto tam tikrais etapais. Dauguma autorių (Chapman, Ward, 2005; W. Lessel, 2007, B. Neverauskas, V. Stankevičius, A. Venckus, 2007) dažniausiai išskiria šiuos etapus:

- iniciavimo (projekto idėjos generavimas, poreikių identifikavimas. Šiame etape apibrėžiami tikslas ir uždaviniai, renkama informacija, nagrinėjami standartai, reikalavimai, galimi apribojimai ir t.t.);
- planavimo (kuriamas planas projekto tikslams pasiekti, įvertinama projekto trukmė, sudaromi kalendoriniai grafikai, biudžetas, komunikacijos planas, nustatoma valdymo struktūra ir t.t.);
- įgyvendinimo (projekto vykdymo organizavimas ir koordinavimas. Vyksta laiko, išteklių, kokybės, rizikos, pokyčių valdymo procesai, koordinuojamas komandos narių darbas, komunikavimas);
- baigimo (planuojamas darbo baigimas, atliekami reikalingi bandymai, pateikiami valstybinėms institucijoms ir statytojui visi projektiniai dokumentai, rengiamos ataskaitos, įsitikinama ar pasiekti statybinio projekto tikslai, vertinami gauti rezultatai);
- kontrolės (nors ir išskiriama kartais kaip atskiras etapas, tačiau tai daugiau yra procedūra, kuri privalo būti vykdoma viso statybinio projekto metu).

Visi šie etapai yra tarpusavyje labai susiję, kiekvieno etapo pasiekti rezultatai įtakoja kitų etapų sėkmingumą, todėl jie visi yra vienodai svarbūs, ženkliai įtakojantys galutinį projekto rezultatą.

Statybų užsakovų pasitikėjimą paslaugų tiekėjais (rangovais) lemia organizacinės kompetencijos, vadovavimo įgūdžiai, bendradarbiavimas. Didėjant projektų apimtims ir sudėtingumui, griežtėjant projektinių paslaugų teikimo ir išteklių panaudojimo bei kokybės reikalavimams, keliami vis aukštesni reikalavimai profesionalių projektų valdymui. Statybinės projektinės organizacijos sėkmė priklauso nuo daugelio veiksnių, tačiau didžiausią reikšmę turi žmogiškieji ištekliai.

Statyba rizikingas verslas, kur visada egzistuoja nesėkmės grėsmė (N. Gudienė, 2014 cituoja Arslan, Kivrak, 2008). Norint sėkmingai įgyvendinti projektą turi būti efektyviai valdomi visi resursai, o ypač žmogiškieji ištekliai.

Projektinės veiklos paslaugos, atsižvelgiant į jų specifiką, yra profesionalios paslaugos, kadangi pasižymi daugeliu profesionalioms paslaugoms būdingų bruožų (orientuotos į procesą, fokusuotos į individualių problemų sprendimą, teikiamos profesionalų, prižiūrimos profesinių asociacijų ir t.t.). Projektinės veiklos rezultatyvumas priklausys nuo komandos narių bendradarbiavimo ir turimų kompetencijų panaudojimo.

1.4 Statybinės projektinės organizacijos organizacinės kompetencijos struktūra.

Projektinis darbas vis labiau plinta tarp organizacijų ir tai tampa svarbia organizacijos sėkmės aplinkybe. Projektų valdymo kompetencijos tampa esminėmis organizacijos kompetencijomis, dėl ko vis daugiau investuojama į projektų valdymo žinias ir personalą (Carden *et.al.*, 2008).

Už statybinio projekto planavimą, koordinavimą ir įgyvendinimą atsakingas asmuo, komanda ar organizacija privalo garantuoti, kad projektas bus atliktas laiku, už sutartą kainą ir atitiks nustatytus kokybės reikalavimus. Pasak N. Gudienės (2014), projekto valdymas gali būti suvokiamas kaip įgūdžių, priemonių ir valdymo procesų visuma, padedanti sėkmingai įgyvendinti projektą. Tinkamas planavimas, projektavimas, sprendimų priėmimas, statybos darbų ir finansinių rodiklių kontrolė užtikrina rizikos minimizavimą ir planuojamų projekto rezultatų (tikslų) pasiekimą. Remiantis tuo, galima teigti, kad projekto sėkmė (kliento lūkesčių patenkinimas) užtikrinama projektinės organizacijos organizacinių kompetencijų dėka.

Projektų valdymo efektyvumas apibrėžiamas trijuose lygmenyse: individo (profesiniai, asmeniniai motyvai), komandos (tikslų pateikimas komandai, reikalavimų kiekvienam individui nustatymas) ir organizacijos (gebėjimas identifikuoti projekto suinteresuotų šalių lūkesčius ir projekto kokybės reikalavimus bei žmogiškojo veiksnio efektyvumo didinimo priemones siekiant projekto kokybės) (J. Packendorff, 1995 (cituoja Carden *et.al.*, 2008)).

S. J. K. Cicmil (1997) išskyrė šiuos efektyvaus projektų valdymo veiksnius:

1. Iš klausyti klientus ir suprasti jų reikalavimus bei lūkesčius apie projekto rezultatus, tai yra – susieti idėją su realybe.
2. Planuoti realistiškai laiką, biudžetą, materialinius ir žmogiškuosius išteklius, tuo pačiu numatant perplanavimą viso to, tam, kad užtikrinti atitikimą su besikeičiančiais klientų poreikiais ir lūkesčiais per visą projekto gyvavimo ciklą.
3. Užtikrinti projekto vadovo įgūdžių, būtinų sukurti gerai projektų komandai, buvimą.
4. Turėti efektyvią komunikacijos sistemą, veikiančią projektų rengimo erdvėje.

Įmonių aplinka ir kultūra daro įtaką projektų įgyvendinimo procesams ir jų vykdymo kokybei. Įmonių aplinka, tai vidiniai ir išoriniai veiksniai, kurie įtakoja projekto įgyvendinimo procesą ir jo sėkmingumą. Šie veiksniai gali sustiprinti, pagerinti ar suvaržyti, apriboti projektų valdymo galimybes bei teigiamai arba neigiamai paveikti galutinius projekto rezultatus. Įmonės aplinką sudaro organizacinė įmonės struktūra, tikslai, strategija, ištekliai, vyraujanti darbo kultūra, tradicijos ir kita, t. y. organizacijos lygmens kompetencija. Organizacijos lygmens kompetencija užtikrina gebėjimą identifikuoti projekto suinteresuotų šalių lūkesčius ir projekto kokybės reikalavimus, žmogiškojo veiksnio efektyvumo didinimo priemones.

Organizacinės sistemos veikia darbuotojų elgseną, tad organizacinė kultūra, stilius ir struktūra lemia, kaip projektai yra ir bus vykdomi. Organizacijos turi analizuoti, kas lemia komandos narių elgseną ir kokius lūkesčius individai tikisi patenkinti per veiklą projekto komandoje (R. Čiutienė, E. Meilienė, & I. Šimkūnaitė, 2009). Projektinės veiklos efektyvumas bus didesnis, kuo labiau projekto komandos nariai įsitrauks į bendrą veiklą siekdami bendrų tikslų.

Kaip teigia Cooke-Davies ir Arzymanow (2003), projektų valdymas apima dvi dimensijas: techninę ir žmogiškąją. Jei techniškoji dimensija integruoja projektų valdymo procesus ir technikas, tai žmogiškoji dimensija apima projekto procesus atliekančių žmonių kompetencijas ir patirtį. B. Martinkus, B. Neverauskas ir A. Sakalas (2002) išskyrė bendriausias kompetencijų rūšis (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Kompetencijų klasifikavimas (B. Martinkus, B. Neverauskas ir A. Sakalas, 2002)

Kompetencijų rūšis	Kompetencijos apibūdinimas	Kriterijai
Asmeninė	Asmens išsivystymas, bendravimas su žmonėmis, kolektyvu	Komunikavimo ir kooperavimo sugebėjimai Sugebėjimas deleguoti Kūrybiškumas Stabilumas ir pasitikėjimas savimi Sugebėjimas dirbti komandoje Sugebėjimas intensyviai dirbti
Socialinė	Mokėjimas dirbti su bendradarbiais, vadovais, klientais, bei sugebėjimas sukurti atitinkamą įmonės klimatą	Savęs pateikimas Sugebėjimas kontaktuoti Derybinis lankstumas Sugebėjimas kooperotis Sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę Sugebėjimas klausti
Metodinė	Sugebėjimas gautą informaciją, perdirbti, įvertinti, teikti pasiūlymus būsimai veiklai gerinti, dalyvavimas socialiniuose procesuose	Sugebėjimas spręsti problemas Analitinis mąstymas Tikslo suvokimas, sugebėjimas planuoti Analizuoti rezultatus Individualaus grupinio darbo technikos išmanymas Organizacijos vystymas
Profesinė	Apima visas žinias, pasirengimą, reikalingą konkrečioms profesiniams uždaviniams atlikti	Dalykinės žinios Specialybinė patirtis Taikymo patirtis Dalykiniai įgūdžiai Žinios apie produktą
Valdymo	Savo darbo srities, organizacijos valdymas	Įmonės rezultatų užtikrinimas Gamybos parūpinimas Inovacijos Strateginis mąstymas ir planavimas Bendradarbių skatinimas

Autoriai kompetencijas įvertino, pasitelkdami svarbiausias individo savybes ir gebėjimus reikalingus efektyviam darbo atlikimui organizacijoje.

Pasak A. Savanevičienės ir V. Šilingienės (2007) *projektų komandos kompetencijų modeli sudaro:*

- dalykinė kompetencija, reikalinga atliekant konkrečius uždavinius ir priimant efektyvius sprendimus;
- metodinė kompetencija – tai įvairių metodų žinojimas ir gebėjimas jais naudotis;
- socialinė kompetencija – tai komandos nario elgesys su kitais bendradarbiais;
- vadovavimo kompetencija – tai žinios ir sugebėjimas vadovauti žmonėms siekiant numatytų tikslų.

R. Čiužas, J. Monkevičius (2013) išskyrė **kiekvienam projektų komandos nariui ir vadovui būtinos kompetencijos:**

- *komandinio darbo* – gebėjimas nuolat mokytis, drąsa klausti; aiškių visiems žinomų tikslų turėjimas, gebėjimas išnaudoti kitų komandos narių pranašumus; gebėjimas kurti pasitikėjimą keliančią atmosferą; gebėjimas pagelbėti kitiems komandos nariams;

- *susijusios su daugeliu projektinės veiklos etapų* – organizuotumas; vizijos ir tikslų žinojimas; laiko valdymas; informacijos valdymas;

Bei vienam ar keliems komandos nariams būtinos kompetencijos: atskiriems projekto etapams (projekto inicijavimui, planavimui, vykdymui, baigimui, kontrolei) būtinos kompetencijos – idėjų generavimas ir pristatymas; gebėjimas planuoti, prognozuoti, išskirti veiklos prioritetus; derybų, kompromisų paieškos gebėjimai ir kt.

Kiekviename projektų vykdymo etape R. Čiužas, J. Monkevičius (2013) išskyrė specifines, tik konkretaus etapo veikloms būdingas kompetencijas, kurios būtinos sėkmingam projektų įgyvendinimui.

Projekto inicijavimo veikloms atlikti reikalingos komandos kompetencijos: idėjų generavimas ir pristatymas; idėjų išklusymas ir supratimas; įžvalgumas; naujovių valdymas; pokyčių valdymas; gebėjimas uždegti, paskatinti kitus; gebėjimas numatyti ir įvertinti riziką; konstruktyvi kritika ir kt. Norint, kad idėjų ieškojimo, kūrimo ir pristatymo procesas būtų efektyvus, komandoje turi būti vienas ar daugiau asmenų, kurie pasižymėtų prieš tai išvardytomis savybėmis ir gebėjimais.

Projekto planavimo veikloms atlikti reikalingos komandos kompetencijos: gebėjimas planuoti, prognozuoti, išskirti veiklos prioritetus; gebėjimas analizuoti ir sisteminti įvairius veiksnius; gebėjimas įvertinti lėšų poreikį; gebėjimas sudaryti biudžetus; gebėjimas numatyti kokybės kriterijus ir parinkti priemones; gebėjimas numatyti ir įvertinti riziką; dalijimasis atsakomybe ir kt.

Projekto įgyvendinimo veikloms atlikti reikalingos komandos kompetencijos: gebėjimas kurti komunikavimo sistemą ir ją palaikyti; gebėjimas laiku priimti kokybiškus sprendimus; derybų, kompromisų paieškos gebėjimai; greitas ir nuolatinis mokymasis; gebėjimas valdyti riziką ir kt.

Kontrolės proceso veikloms atlikti reikalingos kompetencijos: konstruktyvus kritiškumas; gebėjimas valdyti pokyčius; gebėjimas numatyti rizikos valdymo priemonės, veiksmus ir kt.

Projekto baigimo etapui reikalingos šios kompetencijos: atsakomybės prisiėmimas; gebėjimas vykdyti kokybės kontrolę; gebėjimas vertinti kokybę ir kt.

Įgyvendinamo projekto sėkmę ir kokybę užtikrina organizacinė kompetencija, kuri priklauso tiek nuo projekte dirbančių asmenų individualių kompetencijų lygio bei profesinių ir asmeninių motyvų, tiek nuo komandinių ir organizacijos lygmens kompetencijų. Projekto komandos narių atsidavimas bendram tikslui bei visų komandos narių įsitraukimas į bendrą veiklą tiesiogiai didina statybinės organizacijos veiklos efektyvumą. Svarbiausi projekto rezultatai ir kokybė yra pasiekiami per žmogiškojo veiksnio indėlį į projekto procesus ir veiklos rezultatus. Akivaizdu, kad aukštesnės projektų kokybės, o tuo pačiu ir didesnio klientų pasitenkinimo, galima pasiekti per nuolatinį žmogiškojo veiksnio ugdymą.

Statybinės projektinės organizacijos organizacinė kompetencija, tai organizacijos gebėjimas sėkmingai siekti savo tikslų, santykių (ryšių) plotmėje efektyviai įgyvendinant statybinius projektus per asmeninių, kolektyvinių bei organizacijos žinių, įgūdžių ir gebėjimų visumos suderinamumą.

Statybinės projektinės organizacijos privalo sukurti palankias sąlygas projekto komandos narių kompetencijai atsiskleisti tiek individualiame, tiek kolektyviniame lygmenyje bei išryškinti organizacines kompetencijas, atskleidžiančias vertės kūrimo potencialą, kuris formuotų pasitikėjimą ja, kaip profesionalios paslaugos tiekėju.

2. Statybinės projektinės organizacijos klientui, organizacinių kompetencijų pagrindu, vertės kūrimo teoriniai principai

Statybų sektoriuje ypatingas dėmesys skiriamas santykių marketingui, kadangi, įgyvendinant projektą, bendradarbiavimas tarp suinteresuotų šalių labiau priklauso nuo tarpusavio santykių nei nuo konkrečių sandorių. Santykių vertę kuria abu verslo partneriai – tiek paslaugų tiekėjai, tiek jų pirkėjai. A. Eggert ir W. Ulaga (2002) santykių vertę verslas-verslui (toliau B2B) rinkoje apibūdina kaip mainus, kuriuose viena įmonė perduoda tam tikrą naudą kitai įmonei, o ši, savo ruožtu, įvertinus esamą situaciją, sukuria grįžtamąjį ryšį. Santykių vertę kuria ne tik pasitikėjimas ir įsipareigojimas verslo partneriui, bet nemažiau svarbus ir dalijimasis informacija, veiksmų koordinavimas bei aukštas įsitraukimo laipsnis, gilesnis tarpusavio supratimas.

2.1 Pirkimo procesas verslas-verslui rinkoje ir jo dalyviai.

Pirkimo procesas apima potencialų pirkėjų judėjimą nuo pozicijos, kai pirkėjas nieko nežino apie įmonę ar jos produkciją, iki įsitikinimo, kad įmonės produktai ar paslaugos yra tinkamiausi pirkėjo poreikio tenkinimui (Jobber, Lancaster 2012). Tradiciškai pirkimo procesas suvokiamas kaip sprendimo pirkti priėmimo procesas: poreikio (problemos) nustatymas; informacijos rinkimas (charakteristikos, specifikacijos sudarymas, apribojimai, alternatyvos); pasiūlymų vertinimas; tinkamiausio pasirinkimas. Paslaugos teikimo metu ir gavus rezultatą perkančioji organizacija atlieka vertinimą, kaip pirkinys atitinka jo lūkesčius - formuojasi pasitenkinimas/nepasitenkinimas pirkinium. Statybų srityje, tik gerokai įsibėgėjus statybiniam projektui, galima sužinoti vartotojų pasitenkinimo laipsnį (A. Daunorienė, A. Daunoras, 2006 cituoja Torbica ir Stroh, 2001). Todėl statybinė organizacija turi žinoti, kokie paslaugos bruožai įtakoja kliento pasitenkinimą ir atsižvelgiant į tai nuolat tobulinti organizacijos veiklą ir teikiamas paslaugas.

B2B rinkos dalyvių aptarnavimas reikalauja gilesnio jo supratimo, suvokiant jog tai – ateities bendradarbiavimo pagrindas (I. Jucaitytė, J. Maščinskienė, 2011). Šioje rinkoje ypatingas dėmesys skiriamas aptarnavimo kokybei. Pirkimo sprendimas grindžiamas pelningumu, produktyvumu ir kaštų taupymu, todėl, norint paveikti verslo partnerį, reikia taikyti techninės aptarnavimo kokybės priemonės (jį supažindinti su mainų objekto verte, pasitelkiant geros kokybės reklamos medžiagą) bei atsižvelgti ir į funkcinę aptarnavimo kokybę (aptarnavimo būdas: komunikacija, tiekimas, administravimas). Aptarnavimo kokybė suprantama kaip palyginimas tarp verslo partnerių suvokimo kokio aptarnavimo jis tikisi ir realiai verslo partnerio suteikto aptarnavimo.

B2B rinkoje pirkimo procesas formalesnis palyginus su vartotojų pirkimo procesu (P. Kotler, G. Armstrong, V. Wong, J.A. Saunders, 2003, 249p). Pirkėjas, siekdamas sumažinti galimą riziką dėl

netinkamų paslaugų kokybės, raštišku susitarimu siekia įteisinti visus susitarimus ir sąlygas. Statybos srityje vykdant darbus, šalių tarpusavio santykiai yra juridiskai įforminami statybos rangos sutartimi. Atsižvelgiant į LR Civilinio kodeksu nuostatą, daugumoje didelių statybinių objektų statytojo ir rangovo sutartimi nustatyti statybos darbai arba jų dalis yra rangovo perduodami tretiesiems asmenims, su jais sudarant atskiras statybos rangos sutartis (subrangos sutartis). Šiuo atveju, statybinė organizacija savo subrangovams tampa užsakovu ir statybiniame projekte užima generalinio rangovo poziciją. Generalinis rangovas yra atsakingas už visą statybos proceso valdymą. Kartais, dėl projekto didelės apimties bei sudėtingumo ar finansinių sumetimų, generalinis rangovas visą darbą perduoda subrangovams, pats statybos projekte atlieka tik organizacinio ir administracinio pobūdžio funkcijas. Projekte dalyvaujant daugiau subrangovų, atsakomybė už darbų atlikimą tampa segmentuota, tuo labiau komplikotas bendrasis projekto administravimas, tad, siekiant efektyviai įvykdyti sutartinius įsipareigojimus, ypatingai svarbi statybinių projektą įgyvendinančių specialistų kompetencija.

Kaip teigia P. Kotler *et.al.* (2003), įmonių pirkimo procese pirkėjas ir pardavėjas yra labiau priklausomi vienas nuo kito. B2B rinkoje dirbama su kur kas mažesniu pirkėjų skaičiumi, tačiau tiekėjams keliami aukštesni reikalavimai, sprendimo pirkti priėmimo dalyvauja daugiau žmonių, tai profesionalai, savo srities specialistai, kurie formaliai dalyvauja pirkimo procese. Anot P. Kotler ir K. L Keller (2007) dauguma pirkėjų pageidauja, kad pirkimas t. y. visos problemos sprendimas būtų iš vieno paslaugos tiekėjo, kadangi taip taupomos pirkimo sąnaudos, paprastesnis sistemos aptarnavimas ir palaikymas. Pirkėjas nori gauti kompleksinį pasiūlymą – visas paslaugas ir prekes viename komplekte. Dėl šios priežasties, pirkimai yra dideli ir sudėtingi, todėl, siekiant racionalaus pirkimo, sudaromos pirkimo grupės, skiriama daug laiko sprendimo priėmimui. Pirkimo sprendimo priėmimo proceso nariai siekia bendrų tikslų, bendrai prisiima pirkimo sprendimo riziką. Kiekvienas tokios grupės narys turi skirtingus interesus, įsitikinimus bei subjektyviai vertina sprendimo priėmimo kriterijų reikšmingumą, skirtingai vertina organizacijos teikiamą vertę. Todėl labai svarbu identifikuoti kliento ir tiekėjo vertės suvokimo atotrūkį, tik tuomet galima pasiekti vertės suvokimo tarp kliento ir užsakovo suvienodinimo.

Kaip teigia P. Kotler ir K. L Keller (2007) B2B pirkimo sprendimo priėmimo procese dalyvaujantys asmenys atlieka bent vieną iš šių funkcijų:

1. Iniciatoriaus – skatinantys, pageidaujantys ką nors pirkti asmenys;
2. Vartotojo – asmenys, kurie naudosis preke ar paslauga. Jie padeda nustatyti reikalavimus pirkiniiui;
3. Įtakotojo – sprendimų priėmimui įtaką darantys asmenys (pvz. tai inžinieriai, techniniai darbuotojai, kurie padeda apibrėžti prekės / paslaugos savybes, įvertina alternatyvas);
4. Sprendėjo – galutinių reikalavimų ir tiekėjo pasirinkimo sprendimus priimančias asmenys;
5. Tvirtinančiojo – asmenys, pritariantys pasiūlytiems sprendėjū ar pirkėjų veiksams, jie turi veto teisę sprendimo nutarimams;

6. Pirkėjo – asmenys, turintys įgaliojimus pasirinkti gamintojus / tiekėjus, vadovauti deryboms ir suderinti pirkimo sąlygas;
7. Filtruotojo – prižiūrintys asmenys, kontroliuojantys informaciją, galintys užkirsti kelią gamintojams ar informacijai patekti į pirkimo centrą (pirkimo agentai, operatoriai ar registраторiai).

Pasak autorių, vienas asmuo gali atlikti netgi kelias funkcijas arba keli asmenys gali atlikti vieną funkciją. Pirkimo procese gali dalyvauti netgi žmonės, nepriklausantys perkančiajai organizacijai, pvz. valdininkai, techniniai patarėjai. Kiekvienas pirkimo procese dalyvaujantis asmuo turi savo supratimą, motyvaciją ir polinkius, kurie priklauso nuo jo amžiaus, pajamų, išsilavinimo, užimamų pareigų, požiūrio į riziką, kultūros. Pirkimo sprendimo priėmimas priklausys ir nuo jo dalyvių savito pirkimo stiliaus. Galiausiai paslaugų tiekėją pasirenka žmonės, o ne organizacija, kurių sprendimo priėmimui įtakos turi asmeninė motyvacija, supratimas, požiūriai. Anot Anot P. Kotler ir K. L Keller (2007) perkami du sprendimai:

- Organizacijos ekonominės ir strateginės problemos sprendimas;
- Asmeninės pergalės ir atlygio problemos sprendimas.

Atsižvelgiant į tai, organizacijos pirkimo sprendimo priėmimas yra ir racionalus ir emocinis – atitinkantis organizacijos ir individualius poreikius.

Trukmės požiūriu, L. Bagdonienė & R. Hopenienė (2004) išskiria tris vartotojo dalyvavimo paslaugos teikimo procese formas:

1. Paslaugos užsakyme;
2. Visame paslaugos teikimo procese;
3. Rezultato kontroliavime, tikrinime.

Vartotojo dalyvavimas paslaugos teikimo procese yra matomensnis nei paslaugų užsakymo ar rezultato tikrinimo etape, kadangi vartotojas dažnai, kaip paslaugų poveikio objektas privalo dalyvauti fiziškai. Teikiant paslaugą vartotojas dalyvaudamas veikia, galvoja ir patiria emocijas. Autorės vartotojo dalyvavimą apibūdina fizine, intelektine ir emocine charakteristikomis (žr. 2 lent.):

**2 lentelė. Vartotojo dalyvavimo teikiant paslaugą formos ir Charakteristikos
(L. Bagdonienė & R. Hopenienė, 2004, 151p.)**

Dalyvavimo charakteristikos	Dalyvavimas		
	Pateikiant paslaugos užsakymą	Teikiant paslaugą (atlikimo fazė)	Kontroliuojant rezultata
Fiziniai veiksmai	Duomenų surinkimas	Savitarna	Supaprastinta savikontrolė
Intelektualinės pastangos	Tinkamos informacijos generavimas	Naudojimas sudėtinga technologija	Grįžtamojo ryšio palaikymas
Emocijų raiška	Spontaniškumas	Procedūrų pagrįstumo vertinimas	Nuolatinė savikontrolė, kurią sąlygojo vartotojo priklausomybė nuo tiekėjo

Organizacija turi siekti, kad vartotojas (statytojas) ir klientas (genrangovas) kuo daugiau išmanytų apie gaunamas paslaugas, nes vartotojo ir kliento žinių lygis mažina kylančias tarpusavio problemas. Autorių teigimu, sunkiausia identifikuoti emocines charakteristikas. Klientų emocijos turi ilgalaikį poveikį darbuotojams (pvz. kontaktinio personalo jausmams ir galvosena) ir procesams (komunikacijos politikai, operacijų kontrolei), jos gali tvirtai sujungti paslaugos organizaciją ir klientą, jei patenkinti jo poreikiai ir lūkesčiai.

Paslaugų tiekėjas, siekdamas paskatinti vartotoją pasinaudoti paslauga, privalo gerai žinoti, kuris pirkimo proceso dalyvių vaidmuo, priimant konkrečius sprendimus, yra lemiamas (L. Bagdonienė, R. Hopenienė, 2004). Būtina įvertinti ne tik mainuose užsimezgiusius paslaugos teikėjo ir pirkėjo santykius, bet ir iki jų pradžios bei po jų suteikimo vykstančius kliento sprendimą lemiančius procesus.

2.2 Profesionalių paslaugų tiekėjo pasirinkimo kriterijai

Paslaugų teikėjo pasirinkimas yra labai svarbi rinkodaros ir klientų elgsenos sritis, nes paprastai šis procesas išsivysto į tolimesnius paslaugos teikėjo ir kliento santykius, pasižyminčius didesnės apimties ir sudėtingesnių paslaugų pirkimais. Glaudūs klientų ir paslaugų tiekėjo santykiai leidžia geriau suvokti B2B klientų poreikius bei suteikti jiems didesnę vertę pateikiant unikalius, individualiai klientui pritaikytus problemų sprendinius.

Paslaugų teikėjo pasirinkimo kriterijai labai priklauso nuo pačios paslaugos (sudėtingumo, apimties ir t.t), konteksto. Pasirenkant tiekėją perkančioji organizacija perka problemos sprendimą. Manoma, kad tiekėjo pasirinkimui didžiausią įtaką daro ekonominiai veiksniai (žemiausia kaina, geriausias aptarnavimas), tačiau paslaugų tiekėjo pasirinkimas ženkliai priklauso ir nuo pirkėjo pasitikėjimo tiekėju. Anot J. A. Fitzsimmons *et.al.* (1998), pasitikėjimas profesionalių paslaugų teikėju yra pirmasis veiksnys renkantis tiekėją. Tačiau ne mažiau reikšminga yra tiekėjo reputacija ir patirtis. Anot P. Kotler ir K. L. Keller (2007), įmonės patikimumas – tai klientų tikėjimas, kad įmonė gali sukurti ir pateikti pasiūlymus, atitinkančius jų poreikius ir norus. Autoriai išskiria tris patikimumo aspektus:

- įmonės kompetencija (gebėjimas teikti kokybiškas paslaugas);
- įmonės keliamas pasitikėjimas (sąžiningas, jautrus ir patikimas reagavimas į klientų poreikius);
- įmonės patrauklumas (teigiamas įvaizdis, prestižiškumas, dinamiškumas).

Pasak P. Kotler ir K. L. Keller (2007), klientams rūpi trys dalykai:

1. patikimumas ir nesėkmių dažnumas;
2. prastovos trukmė (kuo ilgesnis prastovų laikas, tuo didesnės sąnaudos. Svarbus įmonės gebėjimas greitai ištaisyti klaidą, užtikrinti tiekimą);
3. papildomos priežiūros ir remonto sąnaudos.

P. Kotler *et.al.* (2003, 256p.) teigimu, jei tiekėjų pasiūlymai yra labai panašūs (atitinka tikslus), pirkėjas neturi pagrindo racionaliam pasirinkimui, tuomet sprendimo priėmimo jis gali sau leisti vadovautis asmeniniais veiksniais.

Pirkėjas, rinkdamasis paslaugų tiekėją, vertina jo pasirengimą kurti vertę klientui. Kaip teigia K. Moller (2006), galimybė kurti vertę klientui priklauso nuo jo kompetencijos ir gebėjimų. Kriterijai, pagal kuriuos klientai vertina ir pasirenka paslaugų tiekėjus, atskleidžia komponentus, kurie reikalingiausi kuriant klientui vertę. Daugumos autorių nuomone, profesionalių paslaugų tiekėją klientai renkasi pagal kokybės rodiklius. Pasak L. Bagdonienės, R. Hopenienės (2004), „paslaugos naudingumą vartotojui sąlygoja jos kokybė, ji iš dalies atskleidžia paslaugos vertę“. J. Lapierre (1997) akcentuoja tris pagrindines kokybės dimensijas – kompetenciją, patikimumą ir komunikaciją (ryšius) atskleidžiančias profesionalios paslaugos kokybę. Tačiau, paslaugos kokybė tik iš dalies atskleidžia paslaugos vertę.

D. C. West (1997) išskiria teikėjo patirtį ir reputaciją kaip svarbiausius kriterijus. Kiti kriterijai renkantis profesionalių paslaugų tiekėją yra esami klientai, rekomendacijos, įranga ir kaina.

HC. Barksdale ir Day (2003) išskiria keturias profesionalių paslaugų teikėjo pasirinkimui svarbias dimensijas:

- Suvokta paslaugos teikėjo patirtis, profesionalumas (angl. expertise) ir kompetencija.
- Kaip paslaugos tiekėjas suvokia kliento poreikius ir interesus.
- Paslaugos teikėjo santykių (ryšių) ir komunikavimo įgūdžiai.
- Paslaugos teikėjo prisitaikymo prie susitarimo ir administracinių reikalavimų galimumas.

Profesionalios paslaugos tiekėjas turi demonstruoti problemos sprendimo gebėjimus ir gebėjimus perduoti sprendimą klientui (sprendimo perdavimo gebėjimai) (J. Lapierre, 1997). Kaip teigia A. Halinen ir E. Jaakola (2006), profesionalių paslaugų tiekėjai kliento problemą sprendžia remdamiesi specializuotomis žiniomis, įgūdžiais ir patirtimi. Kadangi šios sąvokos naudojamos apibrėžiant kompetenciją, vadinasi, renkantis profesionalių paslaugų tiekėją svarbu įvertinti tiekėjo kompetenciją. Tai atskleidžia, kad profesionaliose paslaugose vertės klientams kūrimas daugiausiai priklauso nuo tiekėjo kompetencijos ir kitų neapčiuopiamų išteklių (reputacijos, patrauklumo), kuriuos ir siekia klientai įvertinti. J. Rakickaitė, R. Vaitkienė (2009) pateikia vertės klientui kūrimo potencialą atskleidžiančius pagrindinius kriterijus (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Profesionalių paslaugų pasirinkimo kriterijai (J. Rakickaitė, R. Vaitkienė, 2009)

Vertės klientui dedamosios		Profesionalios paslaugos teikėjo pasirinkimo kriterijai	
		Profesionalo (individo) lygmuo	Organizacijos lygmuo
Mainų vertė	Paslaugos kokybė	Suvokta paslaugos teikėjo (profesionalo) patirtis, profesionalumas, kompetencija; specializuotos žinios, įgūdžiai, problemos sprendimo gebėjimai ir kt.	Suvokta paslaugos teikėjo (organizacijos) patirtis. Paslaugos teikėjo prisitaikymo prie susitarimo ir administracinių reikalavimų galimumas ir kt.

Vertės klientui dedamosios		Profesionalios paslaugos teikėjo pasirinkimo kriterijai	
		Profesionalo (individo) lygmuo	Organizacijos lygmuo
Mainų vertė (angl. exchange value)	Santykių (ryšių) dedamoji	Paslaugos teikėjo (profesionalo) santykių (ryšių) ir komunikavimo įgūdžiai, sprendimo perdavimo klientui gebėjimai ir kt.	Paslaugos teikėjo (organizacijos) santykių (ryšių) ir komunikavimo įgūdžiai, kt.
	Pasitikėjimas paslaugos teikėju	Rekomendacijos Reputacija Gyvas žodis ir kt.	Esami klientai Rekomendacijos Gyvas žodis Įvaizdis Reputacija Patikimumas ir kt.
Panaudojama vertė (angl. value-in-use)		Kaip profesionalių paslaugų teikėjas (profesionalas) suvokia kliento misiją, tikslus, viziją, strategiją, poreikius ir interesus, kliento vertės kūrimo procesus ir kt.	

Iš 3 lentelės matome, kad vertinant pasirinkimo kriterijus yra svarbios tiek individualios, tiek organizacinės kompetencijos. Individo/profesionalo lygmenyje potencialiam klientui svarbu identifikuoti profesionalo profesinę kompetenciją, patirtį, profesionalo gebėjimus komunikuoti, palaikyti ryšį su klientu ir šio ryšio pagrindu gebėti pažinti klientą, jo verslo ir vertės kūrimo procesus. Pasak J. Rakickaitės ir R. Vaitkienės (2009), profesionalo (individo) lygmens kompetencijos yra nukreiptos į kliento problemos sprendimą ir kuria didžiausią vertę. Nors individualios kompetencijos išskiriamos, kaip atskira kategorija, tačiau jos yra būtina sąlyga organizacijos kompetencijai ir jos tobulinimui. Tačiau, tik efektyviai veikiant organizacijai, atskiriems individams atsiranda realios galimybės atskleisti ir pritaikyti praktikoje savo kompetencijas. Organizacijos lygmenyje išryškėja organizacijos kompetencijų (organizacijos administracinių reikalavimų, procesų, santykių ir komunikavimo įgūdžių, kliento verslo procesų suvokimo gebėjimų, patirties...) ir pasitikėjimo reikšmė (reputacija, prekės ženklas, įvaizdis, rekomendacijos). Kaip teigia autorės, pasitikėjimas yra viena iš esminių sąlygų klientams užmezgant ir palaikant santykius su profesionalių paslaugų teikėjais. Paslaugos teikėjo kompetencijos yra viena iš esminių prielaidų pasitikėjimui kurti.

Renkantis statybinės paslaugas teikiančią organizaciją, B2B klientų susidomėjimo objektu tampa paslaugos teikėjo organizacijos kompetencijos, per kurias atsiskleidžia tiekėjo potencialas kurti vertę klientui. Kaip teigia J. Rakickaitė, R. Vaitkienė (2009), „marketingo užduotis yra padėti potencialiam klientui pasirinkti profesionalių paslaugų teikėją, t. y. leisti pažvelgti į profesionalios paslaugos teikėjo galimybes kurti vertę klientui“. Pasak autorių, marketingo pagalba turi būti atskleidžiamos paslaugas teikiančio profesionalo (-ų) ir organizacijos kompetencijos, t. y. klientui svarbūs paslaugos teikėjo pasirinkimo kriterijai, bei stiprinamas pasitikėjimas paslaugų teikėju.

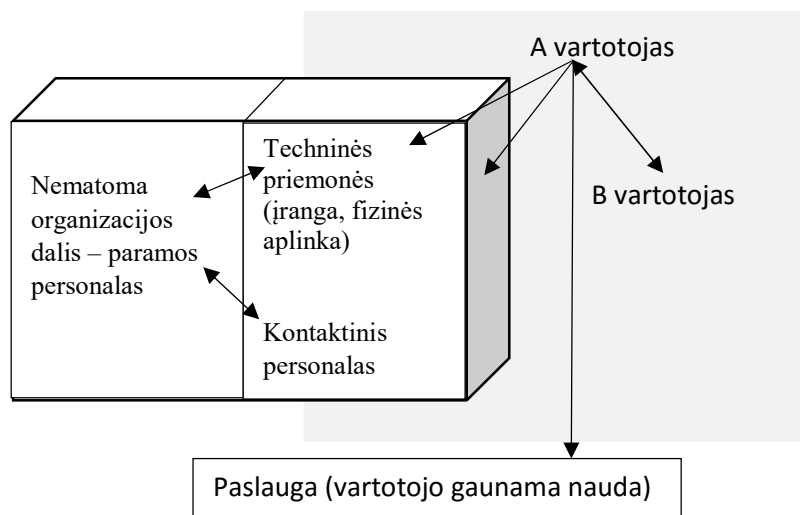
Statybinės projektinės organizacijos marketingo objektu tampa jos turimų profesionalų ir organizacijos kompetencijos, kurios leidžia klientui įvertinti paslaugos teikėjo vertės kūrimo potencialą ir įtakoja pasitikėjimą statybine organizacija.

Daugelis autorių mano, kad klientui svarbiausia paslaugos prieinamumas, patikimumas, tiekėjo pasirengimas kurti vertę (padėti), personalo kompetentingumas. Pasirinkimo kriterijų išbaigtai apibrėžti neįmanoma, kadangi į paslaugos kokybę kiekvienas klientas žiūri subjektyviai ir turi savo vertinimo kriterijus ir savitą požiūrį į jų vertę.

2.3 Statybinės organizacijos vertės klientui kūrimo procesas.

Šių dienų klientas, priimdamas sprendimą pirkti, gali rinktis iš didelės produktų ir paslaugų įvairovės. Klientai pasirenka tarp konkuruojančių pasiūlymų, remdamiesi sąmoningu ir nesąmoningu produkto vertės nustatymu. Todėl produktų gamintojai turi suprasti, kaip klientai suvokia produkto vertę (A. Bakanauskas, 1997, p. 22). Klientai linkę ieškoti maksimalios vertės, kurią įvertina pagal pastangas, savo turimas žinias. Klientas iš pasiūlymų gausos išsirinks tik tą, kuris, jo manymu, suteiks jam pageidaujama vertę. Nuo to, ar pasiūlymas atitinka kliento lūkesčius, priklauso jo pasitenkinimas ir tikimybė, kad jis vėl pirks šią prekę (P. Kotler, 2007).

L. Bagdonienės ir R. Hopenienės (2004) teigimu, pageidaujantys pasinaudoti paslauga vartotojai siekia įsitikinti, kad jos savybių visuma (kokybė, kaina, tiekimo terminai, aplinkybės) yra geriausi iš tų, ką galima rasti rinkoje. Vartotojas tam tikru momentu turi užmėgsti ryšį su paslaugas teikiančia įmone. Paslaugų teikime vartotojo dalyvavimas yra būtinas, kad užtikrinti efektyvų paslaugos teikimo procesą ir garantuoti vartotojo pasitenkinimą. Pasak šių autorių „paslaugų teikimo sistema – tai visuma techninių ir fizinių elementų bei žmogiškųjų veiksnių, kuriuos sujungus gaunama tam tikra paslauga“ (pav. Nr. 3):



3 pav. Paslaugos teikimo sistema (L. Bagdonienė & R. Hopenienė, 2004, 30p)

Kaip nurodo aturės, paslaugų organizacijos darbuotojai (kontaktinis personalas) labai susiję su paslauga arba netgi ją atstoja, kai paslaugą suteikia keli darbuotojai. Organizacijos darbuotojai

tiesiogiai formuoja vartotojų požiūrį į paslaugas teikiančią organizaciją. Vartotojui nematoma organizacijos dalis sąlygoja paslaugos tiekėjo tinklus, organizacijos struktūrą, vykdomas operacijas, valdymą. Paslaugų teikimui labai didelę įtaką daro ir kiti vartotojai.

Vertės sąvoka gali būti suprantama dvejopai: tai vartotojui sukuriama vertė ir vartotojo suvokiama vertė. Vertės vartotojui sampratos atskleidžia tris pagrindines vertės vartotojui dedamąsias: vartotojo gaunamą naudą, vartotojo gaunamą papildomą naudą, vartotojo patiriamas sąnaudas. Kaip teigia R. Vaitkienė, V. Pilibaitytė (2008), vertė vartotojui siejama su santykiu tarp iš pagrindinio produkto gaunamos apčiuopiamos ir neapčiuopiamos naudos bei vartotojo patiriamų piniginių bei nepiniginių sąnaudų, įsigyjant produktą.

Daugelis autorių (P. Kotler, 2007; Chang ir kt., 2011; B. Snoj ir kt., 2004; J.C.F. Roig *et.al* (2006); Dovalienė, 2008) vartotojo suvokiamą vertę apibrėžia kaip suvokiamos naudos ir suvokiamų sąnaudų santykį. Minėtų autorių teigimu, suvokiamas sąnaudas sudaro įmonės nustatyta produkto objektyvi kaina, transportavimo, montavimo, eksploatacijos ir kitos sąnaudos patirtos po pardavimo proceso. Būtina įvertinti ir tai, kad vartotojas patiria ir nepiniginių sąnaudų, t. y. apsipirkimui ar tinkamo varianto paieškai sugaištas laikas, fizinės pastangos. J.C.F. Roig *et.al* (2006) bei Y. Wang *et.al.* (2004) vertę vartotojui įvardija kaip funkcinių (apčiuopiamą), socialinių (gaunama nauda, kuri aktuali vartotojo socialinėje aplinkoje) ir emocinių (vartojimo procese kylantys jausmai) dimensijų derinį, kuris atspindi gaunamą naudą vartotojui. Vartotojo apsisprendimą pirkti nulemia naudos, kurią jis gaus, ir sąnaudų, kurias patirs, santykio įvertinimas. Būtent toks įvertinimas gali apibūdinti vartotojo suvokiamą vertę, kuri kiekvieno vartoto suvokiama subjektyviai.

Vertės vartotojui ir vartotojo suvokiamos vertės koncepcijos yra persipynusios. Kaip teigia R. Vaitkienės, V. Pilibaitytės (2008), „per santykius tarp įmonės ir vartotojų sukuriama vertė abiem sąveikaujančioms pusėms – vartotojui ir įmonei“. Autorės išskyrė šiuos vertės vartotojui kūrimo proceso etapus:

1. *vertės nustatymas* (išsiaiškinama, kaip vartotojas suvokia vertę, identifikuojamos vartotojų suvokiamos vertės dimensijos);
2. *vertės kūrimas* (vartotojų vertės lūkesčius atitinkančio prekių ar paslaugų paketo suformavimas, kuris apima kokybę, paslaugų spektrą, lankstumą, kainų struktūrą ir pan.);
3. *vertės komunikavimas* (įvairūs rėmimo veiksmai, kuriais siekiama įtikinti vartotojus, kad organizacijos pasiūlymas yra unikalus, lyginant su konkuruojančių organizacijų pasiūlymais);
4. *vertės įvertinimas* (organizacijos privalo nuolat vykdyti paslaugų teikimo proceso monitoringą tam, kad identifikuotų galimas spragas bei jų išvengtų).

P. Kotler ir K. L. Keller (2009) vertės formavimo procesą skirsto į tris etapus:

- vertės pasirinkimas (segmentavimas, tikslinės rinkos nustatymas, vertės pasiūlymų ruošimas);

- vertės suteikimas (prekės savybių, kainos nustatymas, paskirstymo būdo pasirinkimas);
- vertės perteikimas (vertės komunikavimas per pardavimo kanalus, pardavimų rėmimą ir kitas marketingo priemones).

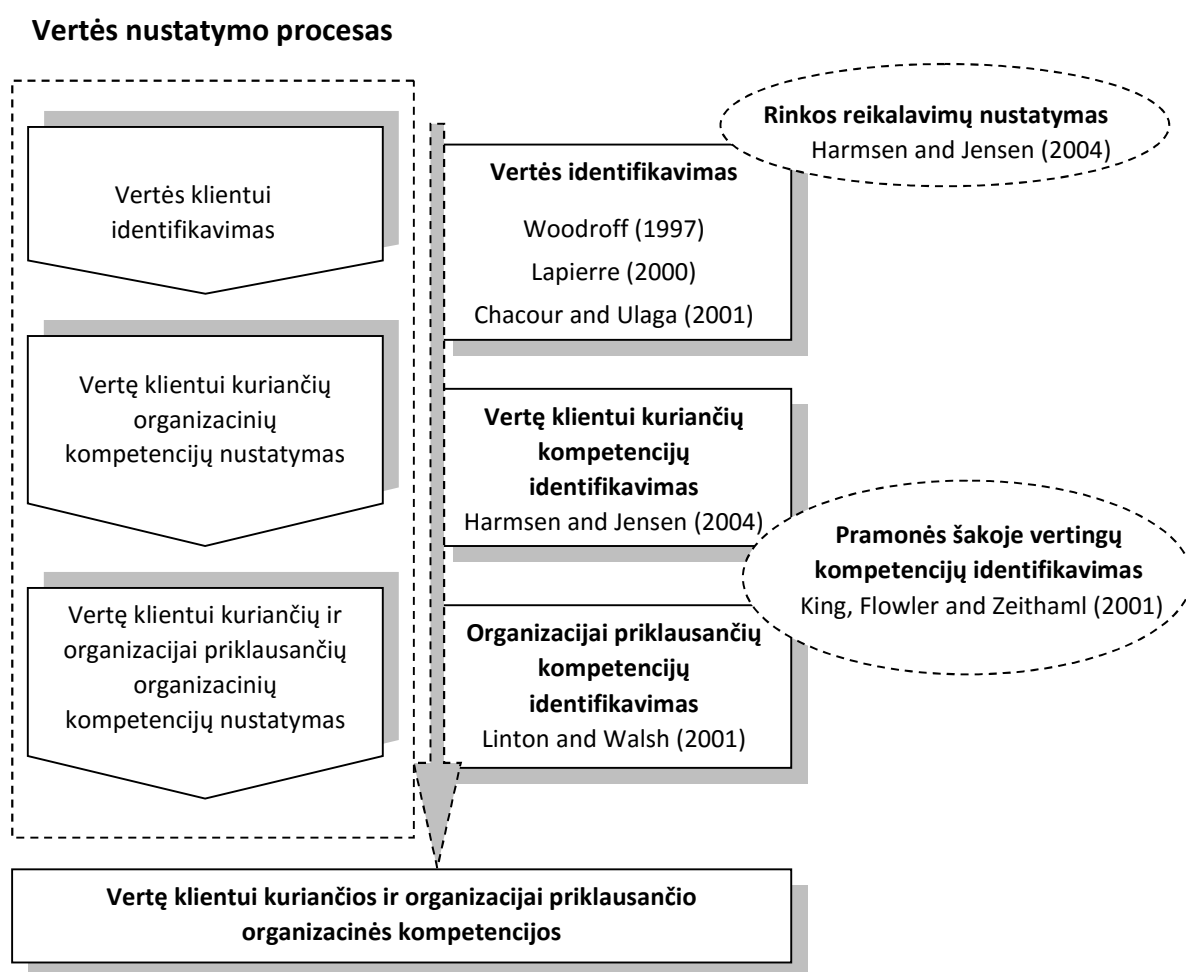
Statybų sektoriuje norint užtikrinti klientų patenkinimą, labai svarbu suprasti jų keliamus reikalavimus ir poreikį statybiniam produktui (A. Daunorienė, A. Daunoras, 2006). Vertės kūrimui svarbų vaidmenį vaidina ir statybinės organizacijos orientacija į klientą, reagavimas į skundus ir bendravimo įgūdžiai. Vartotojo gaunamai vertei didelę įtaką daro ir iš ilgalaikių santykių gaunama nauda, tad galima teigti, kad vertės vartotojui kūrimas ir vystymas, kaip ir santykių gyvavimo ciklas, tai nuoseklus procesas, vykstantis etapais ir evoliucionuojantis per gana ilgą laikotarpį (D. Kiyak, 2014). Santykių vystymo etapuose įmonė savo atliekamais veiksmais kuria klientams vertę, o siekdama šio proceso efektyvumo, organizacija privalo realiai suvokti kas yra jos klientai bei nustatyti jų suvokiamą vertę. Organizacija, siekdama patenkinti klientų lūkesčius privalo suvokti, kad vertės kūrimo procesas turi būti nukreiptas ne tik į parduodamą produktą bet ir į didesnės vertės klientui kūrimą. Pasak D. Kiyak (2014), įmonė siekdama sukurti didesnę vertę vartotojui, privalo išsiaiškinti, kaip vartotojai suvokia vertę (vertės nustatymas), remiantis vartotojų vertės preferencijomis suskirstyti juos į segmentus, pateikti jų vertės lūkesčius atitinkantį produkto pasiūlymą (vertės kūrimas), komunikuoti sukuriamos vertės konkurencingumą rinkoje (vertės komunikavimas) ir atlikti vartotojų pasitenkinimo tyrimus (vertės įvertinimas). Vertės nustatymo ir kūrimo etape organizacijos atliekamos veiklos susiję su segmentavimu, tikslinio segmento pasirinkimu ir pozicionavimu (D. Kiyak, 2014). Įmonė nustatę klientų poreikius ir lūkesčius (klientų suvokiamą vertę) pagal gautus kriterijus nustato tikslinį segmentą. Tai įgalina pasiūlyti klientams jo lūkesčius ir poreikius atitinkantį produktą. Kliento lūkesčius formuoja jo patirtis, pažystamų patarimai ir rekomendacijos, konkurentų, bei specialistų teikiama informacija ir pažadai. Įsigijęs produktą, klientui suteikiama vertė, kuri susijusi tiek su produkto apčiuopiamomis, tiek su neapčiuopiamomis savybėmis (D. Kiyak, 2014). Autoriaus teigimu, vertės teikimo ir palaikymo klientui etape šalia pagrindinio produkto įmonė siūlo papildomas ar (ir) palengvinančias paslaugas. Įmonė taip deda ypatingas pastangas, kad vartotojas pakartotinai įsigytų siūlomą paslaugą, t. y. taptų lojaliu (jaustų pasitikėjimą įmone ir įsipareigojimą jai). „Pasitikėjimo ir įsipareigojimo prielaida – vartotojų pasitenkinimas pagrindiniu produktu“ (D. Kiyak, 2014). Taigi šiame etape sukuriama papildoma vertė vartotojui.

Pasak A. Daunorienė ir A. Daunoras (2006), vartotoją veikia ir tai, kaip jis gauna statybinę paslaugą ir kaip jis tuo pat metu išgyvena paslaugos kūrimą ir vartojimą. Kaip teigia autoriai, vartotojo lūkesčiai dėl statybų priklauso nuo: vartotojo tiesioginė patirtis arba patirtis praeityje dirbant su rangovu ar panašiais rangovais, iš lūpų į lūpas perduodama informacija apie rangovą ir vartotojo asmeniniai poreikiai. Be to, vartotojo lūkesčius įtakoja rangovo vykdomos marketinginės veiklos bei jo įvaizdis ir paties vartotojo investicijos į projektą ir tarpusavio santykius.

Tik gerai suvokęs ir žinodamas savo organizacines kompetencijas statybinių profesionalių paslaugų tiekėjas gali klientams kurti vertę pagrįstą organizacinėmis kompetencijomis. M. Mickevičienė (2015) teigia, kad organizacijos kompetencijoms įvertinti reikia surasti tokius kriterijus, kurie leistų spręsti, ar kompetencijos:

- išplaukia iš disponuojamų išteklių, gebėjimų ir išorinių įmonės atžvilgiu aplinkybių,
- yra tvarios laike ir erdvėje (t. y. turi ilgalaikį poveikį),
- yra tikrai būtinos, užtikrinant įmonės gebėjimą konkuruoti.

R. Vaitkienė ir J. Rakickaitė (2008) pateikia organizacinėmis kompetencijomis pagrįstą vertės nustatymo procesą (žr. pav. Nr. 4).



4 pav. Organizacinėmis kompetencijomis pagrįstos vertės nustatymo procesas (R. Vaitkiene, J Rakickaitė, 2008)

Organizacinėmis kompetencijomis pagrįstas vertės nustatymas vyksta kelias etapai:

- Identifikuojamos vertės klientui dedamosios. Kad suvokti, kokios organizacinės kompetencijos kuria vertę klientams. Būtina žinoti ką klientai vertina ir kas jiems kuria vertę.
- Nustatomos organizacinės kompetencijos kuriančios vertę klientams.
- Nustatomos organizacijai priklausančios / prieinamos organizacinės kompetencijos.

Siekiant nustatyti, kurios organizacinės kompetencijos kuria vertę klientams, būtina suvokti kas kuria vertę klientams, žinoti ką jie vertina. Tik atlikus vertės klientui identifikavimą galima atskleisti profesionalaus paslaugos tiekėjo potencialą kurti vertę. Vertės klientui analizė yra strateginis marketingo įrankis audituojant klientų poreikius, pozicionuojant organizaciją konkurentų atžvilgiu, matuojant intervalą tarp to, kaip klientas ir paslaugos teikėjas suvokia vertę S. Chacour and W. Ulaga (2001). Vertę klientai suvokia subjektyviai, todėl skirtinguose segmentuose to paties produkto vertė gali būti suvokiama skirtingai.

J. Lapierre (2000) klientų suvoktos vertės tyrime, atlikus interviu, pirmiausiai identifikuoja kliento suvoktos vertės dedamąsias ir jas priskiria naudos ir kaštų dimensijoms. Remiantis gautų duomenų analize ir literatūros apžvalga, išskiriamos vertės dedamosios, kurios yra susijusios su produktu, paslaugomis ir ryšiais. Kadangi į B2B pirkimą įtraukiami skirtingi darbuotojai, būtina užtikrinti, kad tyrimo metu bus apklausti pagrindiniai sprendimo priėmimo procese dalyvaujantys asmenys. Tyrimo rezultatuose turi atsispindėti bendras (apjungtas) organizacijos darbuotojų požiūris ir apjungtas skirtingų organizacijų požiūris į tiekėjo skirtingus produktus.

J. Rakickaitės, R. Vaitkienės (2009) manymu, įvertinti tik tiksliniam segmentui reikšmingas vertės dedamąsias yra trumparegiška. Rinkos poreikių apibrėžimas yra kur kas plačiau, nei tik konkurentų vertės pasiūlymų nustatymas, kurį kaip reikšmingą, išskiria S. Chacour ir W. Ulaga (2001). Rinkos poreikių (reikalavimų) nustatymas prasideda rinkos charakteristikų aprašymu, kurios tampa rinkos reikalavimais, kuriuos organizacijos savaip interpretuoja ir nusprendžia išpildyti. Pagal rinkos reikalavimus identifikuojamos vertės klientui dedamosios, kurias susiejus su veiksmiais ir įgūdžiais, reikalingais vertės kūrimui, identifikuojamos kompetencijos. Identifikavus vertės klientui dedamąsias ir žinant, kas kuria vertę klientams galima identifikuoti vertės kūrimui reikalingas organizacines kompetencijas.

Vertės klientui kūrimui reikalingų organizacinių kompetencijų identifikavimui, H. Harmsen ir B. Jensen (2004) siūlo susieti rinkos reikalavimus su kompetencijomis, kurios reikalingos jiems išpildyti ir tokiu būdu kurtų vertę rinkoje. Šios sąsajos ryšių atradimas leistų priimti strateginius sprendimus įmonėje. Taigi, rinkos reikalavimų nustatymas tampa įrankiu, leidžiančiu lengviau identifikuoti ir patikrinti nustatytas vertės klientui dedamąsias. Kaip teigia R. Vaitkienė ir J. Rakickaitė (2008), sąsajų paieška turėtų vykti tarp vertės klientui dedamųjų ir kompetencijų, reikalingų kuriant klientams vertę. H. Harmsen ir B. Jensen (2004) organizacijos vertės kūrimo rinkoje įvertinimui siūlo naudoti stebėjimo metodą (sudėtingas ir laikui imlus procesas) arba naudotis informantais, kurie suteiktų įžvalgų apie vertės kūrimui svarbias kompetencijas. Nustatant ryšį tarp vertės klientui dedamųjų ir reikalingų kompetencijų galima pasiremti organizacijos įvairių sričių darbuotojais (organizuojant individualūs interviu, grupines diskusijas). Kad užtikrinti objektyvesnių duomenų gavimą, autoriai pataria, identifikuoti pramonės šakoje vertingas kompetencijas. Taip galima

pasitikrinti, ar tiksliai identifikuotos klientui vertę kuriančios kompetencijos. Išryškėję neatitikimai gali duoti naujų įžvalgų.

A. W. King, S. W. Fowler ir C. P. Zeithaml (2001) identifikuodami kompetencijas pirmiausiai pataria sudaryti vertingų organizacijos pramonės šakoje kompetencijų sąrašą. Identifikuojamos kompetencijos, kurios lemia pasirinktoje šakoje veikiančių organizacijų konkurencinį pranašumą. Pasak autorių, tolimesniame etape analizuojamos identifikuotų kompetencijų charakteristikos, vertinama ar jos kuria konkurencinį pranašumą ar ne. Taip išryškinamos esminės kompetencijos kuriančios konkurencinį pranašumą. Ši metodika leidžia iš dalies nustatyti klientui vertę kuriančias kompetencijas ir identifikuoti, kurios jų organizacijai priklauso ar yra prieinamos, tačiau neidentifikuoja organizacinių kompetencijų, kurios kuria vertę tiksliniam klientų segmentui.

Kuomet organizacija identifikuoja vertę klientui kuriančias kompetencijas, ji sekančiu etapu turi išsiaiškinti, kurias iš vertės kūrimui reikalingų kompetencijų ji turi. Organizacija privalo komunikuoti tik tas vertės kūrimui reikalingas kompetencijas, kurias ji turi arba kurios jai yra prieinamos, kadangi, kitu atveju, ji nepateisins kliento lūkesčių, nes nesugebės ištesėti savo pažadų, t. y. klientui suteikti žadamą vertę.

Statybinės projektinės organizacijos atliktas savo veiklos tyrimas, pagal R. Vaitkienę ir J. Rakickaitę (2008) pateiktą organizacines kompetencijomis pagrįstą vertės nustatymo metodą, padėtų įmonei nustatyti turimas ir trūkstamas kompetencijas, identifikuoti organizacines kompetencijos vystymosi galimybes ir kryptis. Organizacijos marketingo veikloje svarbu suprasti, kad įmonė rinkoje parduoda savo kompetencijas kuriančias vertę klientui, per žinias, patirtį ir gebėjimus. Siekdama būti konkurencinga ir patraukli klientams, organizacija turi komunikuoti savo turimą organizacinę kompetenciją bei potencialą spręsti kliento problemas.

Pasak J. Rakickaitę, R. Vaitkienę (2009), profesionalių paslaugų vertė klientui turėtų būti analizuojama santykių (ryšių) perspektyvoje. A. Halinenas ir E. Jaakola (2006) mano, kad profesionalioms paslaugoms būdingas aukštas sąveikos (įsitraukimo) tarp paslaugos teikėjo ir kliento laipsnis, todėl, anot J. Lapierre (1997), jose svarbi santykių (ryšių) dedamoji. Statybų sektoriuje ilgalaikis bendradarbiavimas leidžia geriau suprasti kliento poreikius, bei tuo pačiu ir klientui leidžia geriau suvokti paslaugų tiekėjo galimybes tenkinti šiuos poreikius.

I. Jucaitytė, J. Maščinskienė (2011) pateikia santykių vertės didinimą įgalinančias priemones:

- Įmonės noras iškovoti verslo partnerio lojalumą reikalauja daug pastangų. Kuriant santykių su klientais vertę B2B rinkoje ypatingai svarbu suprasti, kad tokių santykių pagrindas turi būti geriausias vertės kūrimas, kuomet mainų dalyviai kitiems šio proceso dalyviams suteikia aukščiausią vertę.

- Verslo santykiams palaikyti bei tobulinti, reikia rodyti nuolatinį dėmesį savo verslo partneriui, kartu dalyvauti bendrose konferencijose, parodose bei seminaruose, o taip pat teikti verslo dovanas.

- Stiprūs bei nuolatos puoselėjami verslo santykiai turi pasižymėti profesionalumu, abipuse pagalba rengiant bendrus verslo projektus, tarpusavio pasitikėjimu, patikimu informacijos srautų valdymu.

Organizacija, norėdama išlaikyti stabilumą ir siekdama išlikti konkurencinga, privalo daugiausiai dėmesio skirti ilgalaikių santykių su klientais palaikymui.

B2B klientų aptarnavimas reikalauja gilesnio jų supratimo, kadangi labai svarbu identifikuoti kliento lūkesčius ir jo vertės suvokimą. Teikėjo pasirinkimo procese dalyvauti gali netgi keletas asmenų (pirkimo grupė), su skirtingais interesais, įsitikinimais bei savitomis vertybėmis. Tad būtina gerai žinoti, kuris pirkimo proceso dalyvis priima reikšmingiausius sprendimus, kurie lemia galutinį profesionalios paslaugos tiekėjo pasirinkimą.

Statybų sektoriuje dirbančios įmonės, kompetentingos projektų komandos dėka, teikdamos profesionalius inžinierinius sprendimus, įgyvendina statybinius projektus. Projekto sėkmė, o tuo pačiu ir kliento lūkesčių patenkinimas priklauso nuo darbuotojų individualaus, komandinio ir organizacijos kompetencijų lygio.

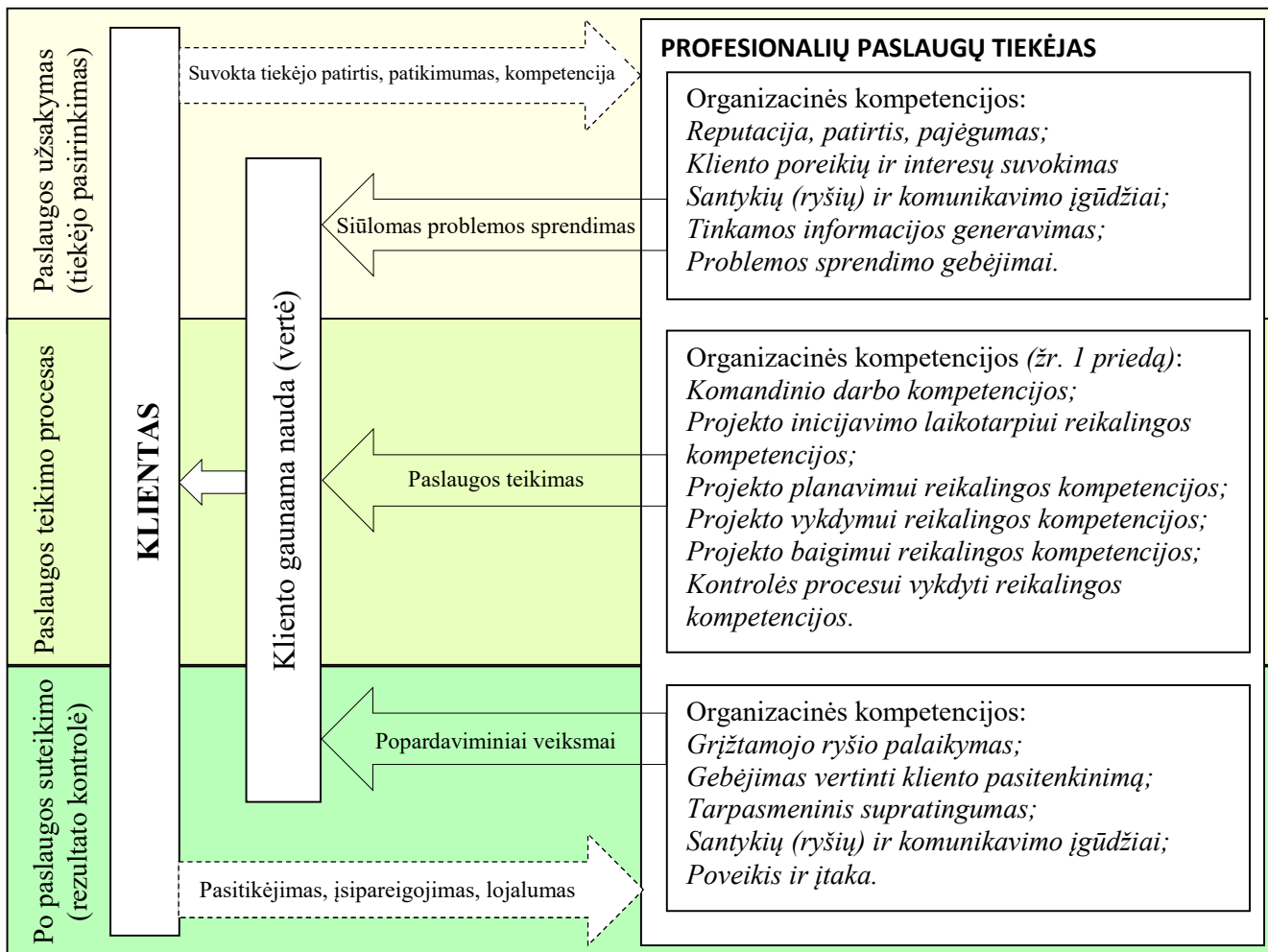
Statybų sektoriuje dirbanti organizacija kuria klientams vertę, parduoda problemų sprendimus remdamasi turimomis specializuotomis žiniomis, įgūdžiais ir patirtimi. Vadinasi, įmonės galimybė kurti vertę klientams priklauso nuo jos disponuojamų organizacinių kompetencijų. Tam, kad kurti klientams vertę, reikia gilesnio jų poreikių ir interesų supratimo, būtina identifikuoti kliento vertės suvokimą prieš paslaugos suteikimą, paslaugos teikimo metu ir po paslaugos suteikimo.

Klientas rinksis tą paslaugų tiekėją, kuriuo pasitikės ir tikės jo pasirengimu kurti vertę bei tuo, kad paslaugų tiekėjas gali įgyvendinti statybinį projektą, o gautas rezultatas atitiks jo poreikius ir norus.

Statybinio projekto įgyvendinimas yra rizikingas procesas, tad didėja užsakovų lojalumas patikrintiems rangovams, kurie praeityje demonstravo atliekamų statybinių darbų ir aptarnavimo kokybę, tuo užsitarnaudami patikimo partnerio vardą.

B2B rinkoje pasitikėjimas yra vienas svarbiausių elementų, nulemiančių tolimesnį verslo partnerių bendradarbiavimą.

Remiantis mokslinės literatūros analize darbo autorės sudaryta statybų sektoriaus profesionalių paslaugų tiekėjo, organizacinėmis kompetencijomis paremta, vertės klientui kūrimo loginė schema pateikta 5 paveiksle:



5 pav. Statybų sektoriaus profesionalių paslaugų tiekėjo, organizacinėmis kompetencijomis paremta, vertės klientui kūrimo loginė schema (sukurta darbo autorės).

Statybines paslaugas teikiančios organizacijos privalo suvokti savo kompetencijas ir jų pagrindu klientams kuriamą vertę bei kurti išorinio ir vidinio marketingo sistemas, kurios būtų nuosekliai orientuotos į darbuotojų kompetencijų ugdymą ir viešinimą.

3. Statybinės organizacijos UAB „Elektros zona“ atvejo analizė

Organizacinėmis kompetencijomis pagrįstas vertės klientams kūrimas galimas tik tuomet, kai profesionalios paslaugos tiekėjas aiškiai suvokia ir žino savo kompetencijas, kurios kuria vertę klientams. Siekiant padidinti statybinės organizacijos UAB „Elektros zona“ konkurencingumą buvo nuspręsta atlikti empirinį tyrimą ir išsiaiškinti, kas jos klientams kuria vertę, kokių vertę kuriančių organizacinių kompetencijų reikia ir kokiomis iš jų disponuoja UAB „Elektros zona“.

Nuspręsta naudoti **atvejo tyrimą**, kadangi jis leidžia tyrinėti veiksnius taip, kaip jie egzistuoja, padeda geriau suprasti tiriamą procesą ir paaiškinti dalyvių elgesį ir mąstymą. Tiriami reiškiniai studijuojami jų kontekste. Atvejo analizė leidžia užtikrinti, kad tyrimo objektas bus ištiriamas įvairiapusiškai ir tai leis plačiau atskleisti, suprasti bei pamatyti daugiau reiškinio aspektų (Baxter, Jack, 2008). D. Remenyi (2012) teigia, kad atvejo analizė naudojama stengiantis atsakyti į sudėtingą ir nemažai tyrėjo įsitraukimo pareikalaujantį klausimą. Svarbu atpažinti kontekstą, kuriame atsiranda tyrimo klausimas ir kokiam kontekste jis atsakomas.

Pasirinkta analizuoti elektrotechnines paslaugas teikiančios įmonės UAB „Elektros zona“ atvejį, kadangi darbo autorė turi galimybę tirti šią statybinę projektinę organizaciją, nes pati dalyvauja šioje veikloje, yra įsigilinusi į vykstančius procesus, turi virš dvylika metų darbo patirties statybų sektoriuje, tad gerai išmano tiriamą situaciją. Atliekant tyrimą siekiama empiriškai patikrinti teorines prielaidas. Tuo tikslu, su statybinių projektų komandų nariais, teorinių prielaidų pagrindu, buvo atliktas interviu ir vėliau jų paprašyta įvertinti, kurios interviu metu išskirtos kompetencijos yra labiausiai reikšmingos atskleidžiant organizacijos vertės kūrimo potencialą, kuris formuotų pasitikėjimą ja kaip profesionalios paslaugos tiekėja ir kiek šios kompetencijos charakteringos UAB „Elektros zona“.

3.1 UAB „Elektros zona“ veiklos analizė

UAB „Elektros zona“ – lietuviško kapitalo įmonė kuri veiklą pradėjo 2004 m. sausio mėn. 29d. Įmonės komercinės veiklos objektas: statyba - elektros sistemų projektavimą ir įrengimas. Bendrovės specializacija - paslaugų atlikimas paskirstymo ir perdavimo tinklų elektrotechnikos ir automatikos dalyse:

- Elektros įrangos ir tinklų iki 10 kV įtampos montavimas, projektavimo darbai;
- Apsaugos nuo žaibo ir vidaus viršįtampių įrengimas;
- Protingo namo sistemų projektavimas ir įrengimas;
- Bandymai ir diagnostika, elektros dydžių matavimai;
- Priešgaisrinė ir apsauginė signalizacija;
- Galios, paskirstymo skydų gamyba, surinkimas.

UAB „Elektros zona“ apyvarta, kelis paskutinius metus, siekai vidutiniškai apie 3,5 mln. eurų, įmonėje dirba virš šešiasdešimt darbuotojų. Didžiąją įmonės darbuotojų dalį sudaro inžinerinio išsilavinimo kompetentingi specialistai, turintys ilgametę darbų patirtį, nuolat keliantys savo kvalifikaciją Lietuvoje ir užsienyje.

Misija – kurti ilgalaikę įmonės vertę, teikiant paslaugas energetikos sektoriuje.

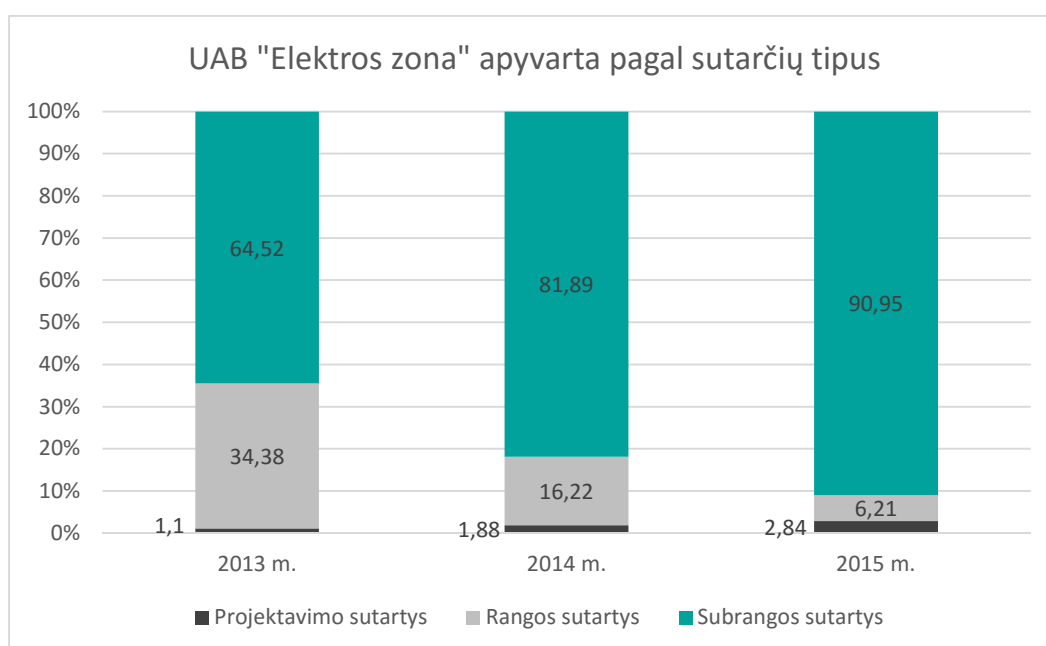
Vizija – siekiame tapti konkurencinga, modernius inžinerinius sprendimus teikiančia bendrove, kuri orientuojasi į darbuotojų darną, atliekamų darbų kokybę, inovacinių žinių įsisavinimą bei plėtrą.

Vertybės - Socialiai atsakinga įmonė, orientuota į kokybišką ir sąžiningą darbą.

Organizacijos vystymo tikslai:

- Tapti geidžiamiausiu darbdaviu elektros energetikos srityje;
- Tapti žinomusia elektros montavimo darbus atliekančia įmone Lietuvoje;
- Tapti patikimiausiu ir geriausiu partneriu elektros energetikos srityje.

Elektros sistemų montavimo paslaugas atliekant stambiuose objektuose dažniausiai organizacijai tenka dirbti su genrangovais subrangovo pozicijoje, kadangi statytojas (paslaugų pagrindinis užsakovas) skelbia konkursą visam objektui, jo neskaidydamas į dalis. Rangovu tampa statybinė organizacija, kuri atskirų sistemų įrengimui samdo subrangovus. Tad pagrindiniai UAB „Elektros zona“ klientai yra UAB „Mitnija“, UAB „Realco statyba“, UAB „Enerstena“, UAB „Autokausta“ ir t.t. Paveiksle. Nr. 1 matyti, kad su kiekvienais metais, UAB „Elektros zona“ sutarčių vis didesnę dalį sudaro subrangovinės sutartys. Galima teigti, kad UAB „Elektros zona“ pagrindinę veiklą vykdo subrangovo pozicijoje, kaip statinių elektrotechninių sistemų rangovas.



6 pav. UAB „Elektros zona“ apyvarta pagal sutarčių tipus

Kadangi, projektinė organizacija klientams siūlo jų problemų sprendimus per turimas žinias ir gebėjimus, tad žmogiškasis veiksnys yra svarbiausiais veiksnys, apsprendžiantis organizacijos veiklos efektyvumą. Atsižvelgdama į tai, 2009 gegužės 07 dieną UAB „Elektros zona“, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija bei paramos fondas Europos socialinio fondo agentūra pasirašė paramos skyrimo sutartį projektui „UAB „Elektros zona“ darbuotojų ir vadovų kvalifikacijos žinių ir gebėjimų tobulinimas didinant darbuotojų gebėjimus prisitaikyti prie organizacijos poreikių bei darbo rinkos pokyčių“ pagal 2007–2013 m. žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 1 prioriteto „Kokybiškas užimtumas ir socialinė aprėptis“ priemonę „Žmogiškųjų išteklių tobulinimas įmonėse“. Projekto metu darbuotojai įgijo specializuotų profesinių žinių ir įgūdžių, suteikiančių galimybę efektyviau bei rezultatyviau atlikti tiesiogines veiklas, leidžiančių geriau suprasti vykstančius išorinius ir vidinius procesus. Remdamasi mokymuose gautomis žiniomis, UAB „Elektros zona“ įdiegta matricinė valdymo struktūra su aiškiai apibrėžtomis pareigomis ir atsakomybe. Tokia įmonės struktūra buvo pasirinkta, siekiant pagerinti įmonės lankstumą, decentralizuoti sprendimų priėmimą. Projektas sėkmingai užbaigtas 2011-04-30 d.

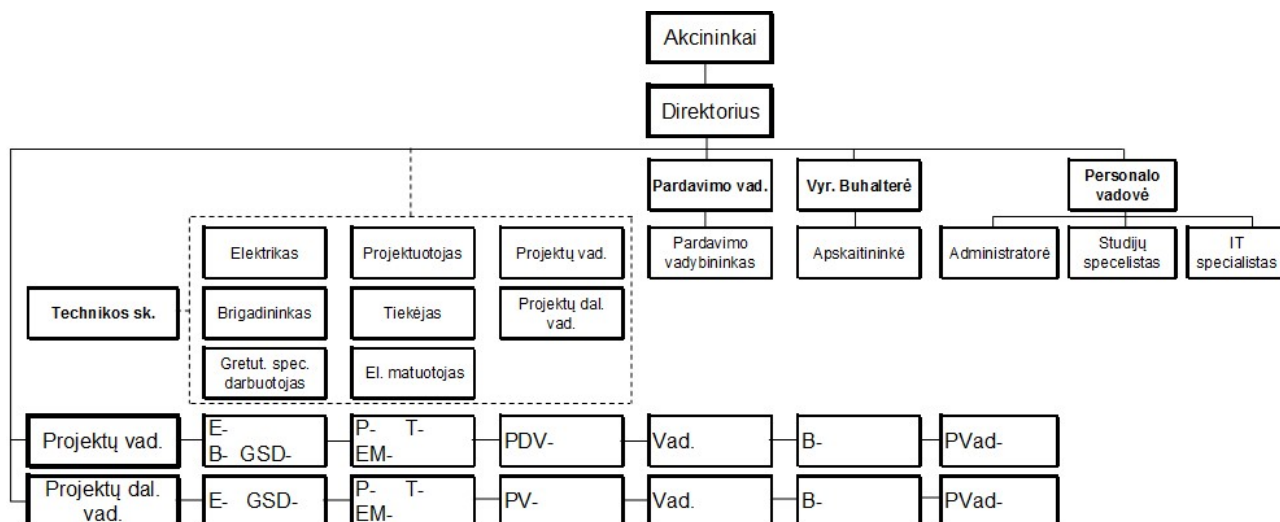
Gautos žinios įmonei padėjo išmokti kontroliuoti atliekamų darbų kokybę, darbų organizavimą. 2011 m sausio mėn. UAB „Elektros zona“ įdiegta kokybės, aplinkosaugos bei profesinės saugos ir sveikatos sistema pagal tarptautinius standartus ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007.

Veiklos efektyvumui labai reikšminga atskirų sistemos elementų ir posistemų koordinavimo kokybė. Siekiant optimizuoti visus pagrindinius įmonės veiklos procesus, buvo nuspręsta diegti naują integruotą verslo valdymo sistemą. 2010-06-03 UAB „Elektros zona“, Lietuvos Respublikos ūkio ministerija bei Viešoji įstaiga Lietuvos verslo paramos agentūra pasirašė paramos skyrimo sutartį projektui „UAB „Elektros zona“ verslo procesų optimizavimas, diegiant e-verslo sprendimą“ pagal Ekonomikos augimo veiksmų programos 2 prioriteto „Verslo produktyvumo didinimas ir aplinkos verslui gerinimas“ įgyvendinimo VP2-2.1-ŪM-02-K priemonę „E-verslas LT“. Projektas sėkmingai įgyvendintas 2012-10-17 - įmonėje įdiegta individualiai įmonei sukurta verslo procesų valdymo sistema, kurios dėka atliekamas projektų planavimas, kontroliavimas ir analizė (laiko, finansiniai, pokyčių rodikliai), gaunamas atskirų funkcijų suderinamumas. Projektų valdymo sistemos dėka UAB „Elektros zona“ operatyviau reaguojama į poreikio/projekto pakitimus. Sistema leidžia užsakovui internetu stebėti projekto įgyvendinimo eigą - darbų įgyvendinimą pagal numatytą grafiką. Taip siekiama užsakovui suteikti aiškumo, formuoti pasitikėjimą ir bendradarbiavimą.

Naujoji IT sistema automatizuoja bei integruoja daugelį vidinių ir išorinių procesų ir duomenų perdavimą tarp jų. Sistema leidžia atlikti aukšto lygio darbų kontrolę ir planavimą (darbuotojų našumas, efektyvumas, sunaudotų medžiagų santykis su atliktais darbais ir t.t.). Darbuotojų darbo našumo ir efektyvumo stebėseną per detalų atliktų darbų fiksavimą, užtikrina veikos atsekamumą

(kuris darbuotojas kur ir kada atliko konkretų darbą), kokybiškesnį darbą, mažesnę defektų skaičių, kelia darbo našumą (2013 m. darbo našumas buvo 61 %, 2014 m. – 72 %, 2015 m. – 78 %). Per tą patį laiką tarp darbuotojai atlieka daugiau užduočių, o tai sukuria daugiau pridėtinės vertės įmonei ir jos klientams.

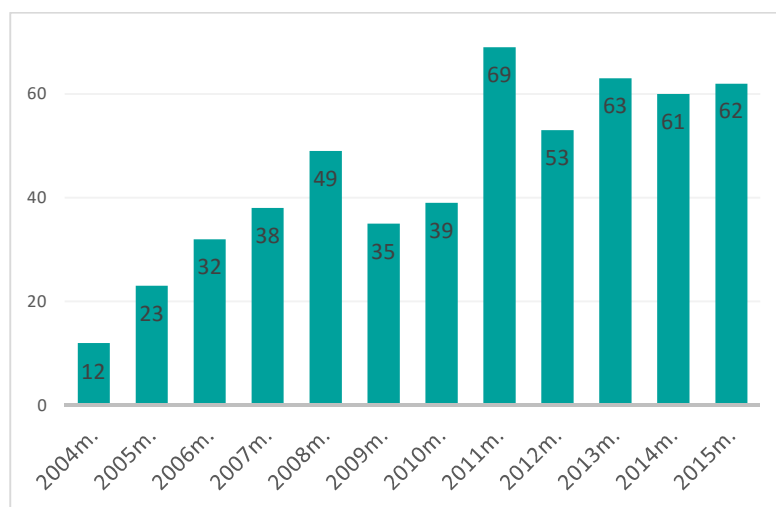
UAB „Elektros zona“ veiklą administruoja Direktorius. Organizacija veikia projektinių komandų principu, įmonėje įdiegta matricinė valdymo struktūra.



7 pav. UAB „Elektros zona“ struktūra

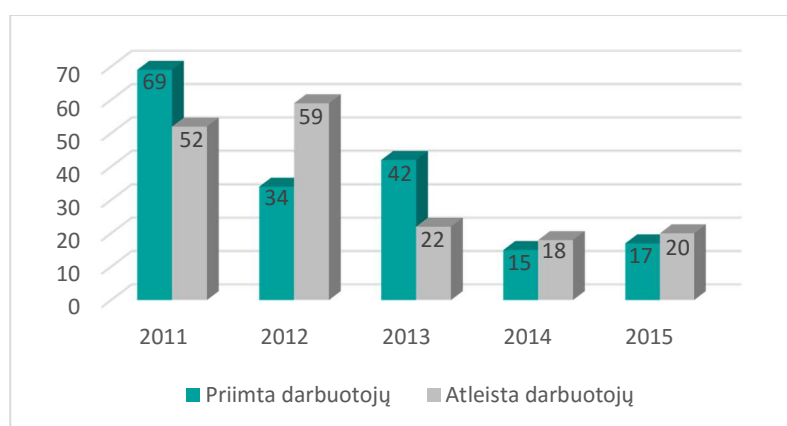
Projekto įgyvendinimo technologinio proceso tvarkoje išdėstytos pagrindinės valdymo ir sprendimo priėmimo procedūros. Esama įmonės struktūra užtikrina lankstumą, efektyvią komunikaciją, greitą sprendimų priėmimą, bendradarbiavimą, efektyvų darbuotojų mokymąsi (viduje, išorėje).

Įmonės darbuotojų skaičius pavaizduoti 8 paveiksle „Vidutinė darbuotojų skaičiaus kaita“.



8 pav. Vidutinė darbuotojų skaičiaus kaita

Diagramoje matyti ryškus darbuotojų skaičiaus sumažėjimas 2009 m. dėl ekonominės krizės, pablogėjus įmonės finansiniai padėčiai. Paskutiniaisiais metais dirbančiųjų skaičius stabilizavosi ties 61 darbuotoju. Didžiausi pokyčiai vyksta technikos skyriuje, kinta elektriko pareigose dirbančių darbuotojų skaičius. Tam didžiausia įtaką turi įmonės vykdomų statybinių projektų kiekis ir jų apimtys. Administracijoje darbuotojų skaičius išlieka stabilus. Kadangi statybų sektorius yra nepatrauklus jaunimui (fiziškai sunkus, atšiaurus, nešvarus darbas), įmonėje šiai dienai dirba 46 proc. darbuotojų vyresni nei 45 metai. Vis labiau juntamas darbo jėgos senėjimas ir jaunų kvalifikuotų darbuotojų, kurie pakeistų senėjančius darbuotojus, trūkumas. Nors ir vidutinis darbuotojų skaičius išlieka stabilus, tačiau įmonėje yra sąlyginai didelė darbuotojų kaita (žr. 9 pav.):



9 pav. UAB „Elektros zona“ darbuotojų kaita

Dėl didelės darbuotojų kaitos bei dinamiškos statybų aplinkos, įmonei nuolat tenka investuoti į naujų ir esamų darbuotojų apmokymus. Statybų sektoriuje trūksta kvalifikuotos ir kompetentingos darbo jėgos, todėl konkurencija dėl gerų darbuotojų vis stiprėja, nuolat juntamas kompetentingų darbuotojų stygius. Dėl šių priežasčių, nuolat kinta įmonės disponuojamos organizacinės kompetencijos bei jų lygis. Įmonė privalo nuolat stebėti ir vertinti savo turimas kompetencijas, kad realiai suvoktų savo potencialą kurti vertę klientams.

Statybų sektoriuje veikiančių įmonių veikla, kad užtikrinti būtiną kokybę, yra formalizuota, reglamentuota griežtomis statybos normomis ir taisyklėmis, reikalavimais. Elektrotechnines paslaugas teikiančioms organizacijoms konkuruoti kitais parametrais negu kaina yra gana ribotos galimybės. Viešuose pirkimuose, organizacijai atitinkant konkurso keliamus kvalifikacinius reikalavimus, pagrindiniu vertinimo kriterijumi išlieka kaina. Konkurencinį pranašumą įgyja tos organizacijos, kurios sugeba efektyviausiai planuoti ir organizuoti darbus, tuo pasiekdamos aukštesnę darbuotojų našumo rodiklį. Tačiau, organizacijai dirbant subrangovo pozicijoje, pirmiausiai jai reikia būti pakviestai dalyvauti genrangovo skelbiamame konkurse, tik tuomet ji gali pateikti savo pasiūlymą ir konkuruoti kaina. Statytojui, laimėjus statybinį projektą, jis, pagal Lietuvoje galiojančius įstatymus, gali tiesiogiai samdyti atskirų projekto dalių rengėjus. Statybinė organizacija atskirų sisteminių dalių

rangovus kviečia dalyvauti pirkimo konkurse atsižvelgdama į susiformavusius tarpusavio santykius, patirtį, galimų rangovinių organizacijų patikimumą bei pajėgumą kokybiškai atlikti numatomus statybinius darbus. Pasirinkimui įtakos turi ir organizacijos reputacija, rekomendacijos, kurios remiasi rangovo veiklos patirtimi, organizacijos gebėjimu efektyviai valdyti projektus bei projekto valdymo komandos kompetencija. Todėl UAB „Elektros zona“ labai svarbu išryškinti ir komunikuoti organizacijos kompetencijas atskleidžiančias vertės kūrimo potencialą, kuris formuotų pasitikėjimą ja kaip profesionalios paslaugos tiekėju.

Dauguma didelių statybos projektų yra vienkartiniai, su unikaliais technologiniais sprendimais. Statybos procesas, tai ištisa grandinė vienas su kitu susijusių sprendimų, bet kuri atskira statybos proceso dalis įtakoja viena kitą, o visų projekto dalyvių priimtų sprendimų visuma lemia galutinę rezultatų kokybę. Statybų sektoriuje sudėtinga tiksliai nustatyti klientų reikalavimus ir juos sėkmingai transformuoti į statybų objektą. Projektų klaidos, nepriimti technologiniai sprendiniai ir nepakankamas bendradarbiavimas tarp atskirų sistemų rangovų dažnai didina projekto įgyvendinimo kaštus, kelia nepasitenkinimą, pykčius tarp projekto dalyvių. UAB „Elektros zona“ 2013 m., su užsakovu sutartu laiku, užbaigta 21 % projektų, 2014m - 18 %, 2015 m. - 16 %. Šis rodiklis parodo, kad efektyviam projektų suvaldymui organizacijai trūksta kompetencijų, tad atsižvelgiant į vis prastėjantį rodiklį, reikia kuo skubiau įvertinti savo turimas kompetencijas, nustatyti trūkstamas ir imtis veiksmų užtikrinančių efektyvesnį procesų suvaldymą. Šių procesų nesuvaldymas kenkia įmonės reputacijai, gali būti prarandamas jos, kaip patikimos, kompetentingos organizacijos statusas, geras vardas.

Norint sėkmingai išsilaikyti verslo rinkoje, projektų valdymu paremtos organizacijos turi sėkmingai vykdyti savo projektus. Konkurencinga yra ta įmonė, kuri žinoma kaip kompetentinga organizacija išlaikanti rinkoje gerą savo reputaciją, efektyviai valdanti savo resursus ir tokiu būdu pasiekianti mažesnių veiklos kaštų nei konkurentai.

3.2 Statybinės organizacijos klientams vertę kuriančių organizacinių kompetencijų tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas. Identifikuoti UAB „Elektros zona“ klientams vertę kuriančias organizacines kompetencijas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti statybinių paslaugų tiekėjo pasirinkimo kriterijus.
2. Identifikuoti klientams vertę kuriančias organizacinės kompetencijos dedamąsias.
3. Nustatyti vertę kuriančių organizacinių kompetencijų dedamųjų svarbą klientams.
4. Įvertinti, kiek klientams vertę kuriančios organizacinių kompetencijų dedamosios būdingos UAB „Elektros zona“.

Tyrimas atliktas remiantis R. Vaitkienės ir J. Rakickaitės (2008) organizacinėmis kompetencijomis pagrįstos vertės nustatymo procesu (žr. 8 pav.), kuris susideda iš trijų etapų: vertės klientui identifikavimo, vertę klientui kuriančių kompetencijų nustatymo ir vertę klientui kuriančių ir organizacijai priklausančių organizacinių kompetencijų identifikavimo.

Tyrimo metodologijos strategija: Kokybinė atvejo studija.

Kokybinis tyrimas yra tinkamiausias, kai organizaciją reikia tirti jos natūralioje aplinkoje, tyrimu siekiama suprasti ir visapusiškai interpretuoti žmonių patirtį. Dėmesys koncentruojamas į konkrečią organizaciją, jos patirtį, sąveiką su kitais žmonėmis ar organizacijomis, siekiama geriau suprasti tiriamos problemos esmę. Reikiamą tyrimui informaciją gali pateikti pasirinktos srities specialistai per pasisakymus, pasakojimus apie savo patirtį. Analizuojant gautus duomenis, remiantis teoriniais aspektais, jie įprasminami ir interpretuojami. Kokybinė tyrimo strategija pasirinkta, kadangi ji:

- leidžia praplėsti tiriamą problemą, nagrinėti ją platesniu aspektu;
- leidžia matyti reiškinio vystymosi dinamiką;
- leidžia gauti įvairiapusę informaciją;
- išaiškina unikalius faktus ir juos demonstruoja (R. Tidikis, 2003, p. 366).

Duomenų rinkimui ir apdorojimui tyrime naudojama kokybinių ir kiekybinių metodų trianguliacija. Kombinuojant tyrimus gaunama išsamesnė informacija, plačiau suvokiama tiriamą problema, pasiekiamos gilesnės ir tikslesnės įžvalgos.

Kokybinių metodų naudojimas leidžia gana lanksčiai surinkti norimą informaciją apie tiriamą reiškinį. Respondentai, remdamiesi savo žiniomis ir patirtimi, gali paaiškinti savo atsakymus, pateikti išsamesnių įžvalgų ir faktų, kaip nusistovėję įpročiai ir bendravimo formos įtakoja tiriamą reiškinį.

Kiekybiniai metodai pasirinkti, kadangi jis padeda ieškoti požymių ir juos pamatuoti, tyrimo metu gauti kuo tikslesnius rezultatus. Šis metodas tinkamas nustatyti UAB „Elektros zona“ specialistų ir jos klientų požiūrį apie įmonės turimas kompetencijas bei jų svarbą klientams elektrotechninių paslaugų tiekėjo pasirinkime bei kompetencijų svarbą kuriant vertę klientui. Anketinė apklausa leidžia lengviau kiekybiškai apdoroti duomenis bei paprasčiau juos lyginti ir gretinti, kadangi gauti duomenys įgauna skaitinę išraišką.

Atliktas trijų etapų tyrimas:

1 etapas. Tikslas – identifikuoti statybinių paslaugų tiekėjo pasirinkimo kriterijus bei statybų sektoriuje vertės klientui dedamąsias ir jų išpildymui reikalingas organizacines kompetencijas, kuriančias klientams vertę prieš paslaugos suteikimą, projekto įgyvendinimo metu ir po paslaugos suteikimo.

Duomenų rinkimo metodai - pasirinkti kokybiniai duomenų rinkimo metodai:

- *Individualus interviu.* Duomenys tyrimui buvo renkami organizuojant iš dalies struktūrizuotą individualų interviu su direktoriumi. Su įmonės direktoriumi pasirinktas individualų interviu, kadangi

siekiau gauti išsamesnę ir platesnę informaciją bei jo asmeninį požiūrį į tiriamą problemą, nes jis kaip specialistas turi daugiametę patirtį, jo pareigos apima platų įmonės veiklos spektrą ir jis gerai žino klientų poreikius, kadangi asmeniškiau, nei bet kas kitas įmonėje, bendrauja su jais. Individualų interviu su įmonės direktoriumi pasirinkau dar ir dėl to, nes remiantis savo patirtimi žinojau, kad direktoriaus buvimas grupiniame interviu dalį respondentų varžytų, jie taip aktyviai neįsitrauktų į pokalbį.

- *Grupinis interviu.* Duomenys tyrimui buvo renkami organizuojant grupinį iš dalies struktūrizuotą interviu su elektrotechninius projektus įgyvendinančios komandos vadovais ir specialistais. Grupinis interviu metodas pasirinktas, kadangi statybinių projektų įgyvendinimas yra komandinis darbas, tad labai svarbu visos grupės nuomonės atskleidimas bei tam tikrų komandos ryšių, požiūrių į tiriamus reiškinius pamatymas.

Iš dalies struktūruotas interviu metodas pasirinktas, kadangi:

1. iš anksto numčius konkrečius klausimus, jų pateikimo seką, tyrimo eigoje galima papildomai užduoti plane neįrašytų klausimų. Tai naudojama, kai interviu eigoje pastebima, jog visi numatyti klausimai neatskleidžia tyrimui svarbios informacijos.
2. siekiant surinkti kuo daugiau išsamios informacijos tuomet, kai tiriamasis nepilnai atsako į tyrėjo klausimus, galima paprašyti paaiškinti, pateikti pavyzdžių.
3. tyrėjas gali tą patį klausimą paklausti kita formuluote, kai pastebima, jog informantui nepatogu arba jis tiesiog nenori atsakinėti į pateiktą klausimą.

Interviu suteikia galimybę surinkti norimą informaciją, išvalgas apie tiriamą reiškinį sąlyginai lanksčiai. Duomenis renkant konkrečioje organizacijoje svarbu įvertinti jos aplinkoje susiformavusius tam tikrus įpročius, bendravimo būdas. Interviu apklausos dėka, pasak K. Kardelio (2002), galime į tiriamąjį objektą pažvelgti iš realiosios pusės. Kokybinio tyrimo atveju specialistai (kompetentingi asmenys) gali detaliau paaiškinti užduodamus klausimus, remdamiesi savo patirtimi, žiniomis, tai leidžia tiksliau susidaryti vaizdą apie įmonėje vykstančius procesus ir jų priežastis, identifikuoti su kokiomis problemomis tenka susidurti veikloje. Interviu pasirinktas kaip įrankis išsamesnei, specifinei statybų sektoriui būdingai informacijai gauti bei apklausos metodikai parengti, kadangi anot R. Tidikio (2003) „individualus pokalbis, garantuoja didesnę patikimumą negu anketinis metodas ar kiti apklausos būdai“.

Duomenų analizės metodas: Interviu metu gautų duomenų analizei pasirinkta *kokybinė turinio analizė*. Identifikuoti atviraime klausime respondentų išskirti klientams vertės kūrimui būtiniausi kriterijai bei jų išpildymui reikalingos kompetencijos. Šie duomenys leidžia suprasti tiriamo reiškinio veikimo principus ir struktūrą, rasti tarpusavio ryšius. Kokybinė duomenų analizė remiasi faktų visuma ir duomenys apdorojami juos išryškinant, koncentruojantis ties esminiais dalykais ir grupuojant atskirus faktus (K. Kardelis, 2002). Duomenų analizė ir rezultatų interpretavimas pateikiamas

lentelėse, kurios susideda iš trijų dalių: įrodantis teiginys, subkategorijos ir kategorijos (žr. 2, 3, 4 priedus).

Tyrimo instrumentas: Interviu klausimai sudaryti darbo autorės, remiantis mokslinės literatūros analize, t. y. išskirtomis klientui vertės kūrimo organizacinių kompetencijų pagrindu prielaidomis (žr. 5 pav. ir 5 priedą). Interviu sudaro 14 klausimų. Interviu metu respondentams buvo užduodami iš anksto numatyti būtini ir galimi klausimai su laisvai formuluojamais atsakymais, kur neribojamas nei turinys, nei forma. Tai suteikė galimybę lanksčiau vesti interviu, t. y. atsižvelgiant į atsakymą, formuluoti kitą klausimą, išsiaiškinti niuansus, sužinoti respondento žinių gilumą (K. Kardelis, 2002).

Interviu buvo vedamas kaip diskusija, klausimų pagalba išlaikant numatytą temą. Individualiam ir grupiniam interviu buvo panaudota tas pats klausimynas. Interviu metu buvo siekiama identifikuoti klientams vertės kūrimo dedamąsias susijusias su produktu (elektrotechninė sistema), paslauga ir ryšiais bei išskirti statybų sektoriuje klientui vertės kūrimui reikalingas organizacines kompetencijas prieš paslaugų suteikimą (tiekėjo pasirinkimo etape), paslaugų teikimo metu (įgyvendinant statybinę projektą) ir po paslaugos suteikimo. Pirmieji klausimai buvo orientuoti į paslaugų tiekėjo pasirinkimo kriterijus ir tam būtinas organizacines kompetencijas, kuriančias vertę klientui. Tolimesni interviu klausimai apėmė informaciją susijusią su kliento verte visuose projekto įgyvendinimo etapuose ir jos išpildymui reikalingas statybinės organizacijos kompetencijas. Galiausiai pateikti klausimai, kurie orientuoti į tiekėjo kompetencijas, kurios reikalingos po paslaugų suteikimo, kad užtikrinti tolimesnį bendradarbiavimą. Paskutiniu klausimu paliekama respondentui galimybė išsakyti savą nuomonę apie klientams vertės kūrimui būtinas tiekėjo kompetencijas, apie kurias tiriamasis interviu metu negalėjo pasisakyti, tačiau mano, kad jos yra svarbios ir reikšmingos. Remiantis interviu metu gautų duomenų analize suformuoti anketinė apklausa klientams (žr. 6 priedą) ir UAB „Elektros zona“ vadovams / specialistams (žr. 7 priedą).

2 etapas: UAB „Elektros zona“ klientų apklausa raštu. Tikslas - išsiaiškinti klientų požiūrį, kiek jiems svarbūs pateikti elektrotechninių paslaugų tiekėjo pasirinkimo kriterijai ir nurodytos elektrotechninių paslaugų teikėjo kompetencijos bei veiksmi po paslaugos suteikimo. Siekiama išsiaiškinti, kiek kompetencijų „potencialas“ būdingas UAB „Elektros zona“.

Duomenų rinkimo metodas – *Apklausa*. Pasirinkta anketinė apklausa raštu. Apklausa, kaip duomenų rinkimo įrankis, pasirinkta atsižvelgiant ir į tai, kad dalis klientų gali nesutikti duoti interviu, dėl laiko stygiaus. Respondentams priimtinesnis variantas pateikti savo atsakymus anketinės apklausos būdu, lanksčiau pasirenkant sau tinkamesnį laiką ir vietą.

Duomenų analizės metodas - *kiekybinė analizė*. Anketinės apklausos duomenims išnagrinėti pasirinkta kiekybinė analizė, kuri leidžia susisteminti gautus duomenis ir pagal rezultatus, apibendrinus pateikti tam tikras išvadas. Duomenų analizei atlikti naudojama Microsoft Office Excel programa.

Tyrimo instrumentas. Apklausiai naudotas standartizuotas klausimynas. Anketa sudaryta darbo autorės, remiantis interviu metu gautų duomenų kokybine analize (žr. 6 lent.) bei teoriniu klausimo žinojimu. Klientų apklausos anketos pradžioje pateikta trumpas darbo autorės prisistatymas ir paaiškinta, koku tikslu atliekama apklausa, nurodyti kontaktiniai duomenys, kur kreiptis kilus klausimams (žr. 6 priedą). Ties klausimais pateikiama trumpa anketos pildymo instrukcija. Tyrimui pasirinkti kombinuoti, t. y. ir uždaros ir atviros formos klausimai.

4 lentelė. 2 etapo tyrimo apklausos instrumento diagnostiniai blokai

<i>Diagnostinis konstruktas</i>	<i>Iškelti tyrimo uždaviniai</i>	<i>Testo klausimai</i>	<i>Klausimo tipas</i>
Demografiniai kintamieji	Nustatyti respondento pareigas, patirtį statybų sektoriuje ir bendradarbiavimo su UAB „Elektros zona“ laikotarpį, kliento organizacijos dydį (pagal Lietuvos įstatymus įmonės dydis apibrėžiamas pagal joje dirbančių žmonių skaičių ir metines pajamas).	1-3 klausimai 4-5 klausimai	Atviri Intervalinė skalė
Bendradarbiavimo vertinimas	Kiek UAB „Elektros zona“ klientai patenkinti tarpusavio bendradarbiavimu	6 klausimas sudaro 1 teiginys	Likerto skalė
Pasirinkimo kriterijų svarbos vertinimas	Elektrotechninių paslaugų tiekėjų pasirinkimo kriterijų svarba klientui ir kiek jie būdingi UAB „Elektros zona“	7 klausimas sudaro 5 teiginiai	Likerto skalė
Tiekėjo kompetencijų ir jų svarbos vertinimas	Kiek klientui yra svarbios elektrotechninių paslaugų tiekėjo/subrangovo pasirinkimui jo turimos kompetencijos. Kiek šios kompetencijos yra būdingos UAB „Elektros zona“.	8 klausimas sudaro 24 teiginiai	Likerto skalė
Tiekėjo veiksmų po paslaugos suteikimo vertinimas	elektrotechninių paslaugų tiekėjo/subrangovo nurodytų veiksmų po paslaugų suteikimo svarba klientui ir kiek jie būdingi UAB „Elektros zona“	9 klausimas sudaro 6 teiginiai	Likerto skalė
Respondento nuomonė	Galimybė respondentui išsakyti savą nuomonę, kurios negalėjo išsakyti dėl apklausos uždarų klausimų.	10 klausimas	Atviras

Viso : 10 klausimų

Nuo 6 iki 9 klausimuose naudojamas nuomonių vertinimo metodas – Likerto skalė. Pateikiama trys grupės teiginių, kur respondento prašoma įvertinti kriterijaus svarbą pagal penkiabalę ranginę skalę. Likerto skalės pavyzdys (penkių pakopų atsakymo formatas) pateiktas 10 paveiksle.

Pasirinkimo kriterijaus svarba					Pasirinkimo kriterijus	Kiek tai būdinga UAB „Elektros zona“				
Visikai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visikai sutinku		Visikai nebūdinga	Nebūdinga	Nei būdinga, nei nebūdinga	Būdinga	Labai būdinga
1	2	3	4	5	a.) Paslaugos atlikimo mažiausiai kaina	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	b.) Patirtis praеityje, tiekėjo reputacija	1	2	3	4	5

10 pav. Likerto skalės pavyzdys.

Naudojant šį metodą pateikta trys grupė teiginių apie tam tikrą objektą, pasirinkti du vertinimo kriterijai (pagal svarbą klientui ir būdingumą UAB „Elektros zona“). Respondento yra prašoma, pagal penkiabalę skalę, nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu teiginiu laipsnį. Atsakymai yra vertinami taip, kad atitiktų kryptingumą – kiekvieno teiginio vertinimas gerėja, augant respondento sutikimo laipsniui. Likerto skalė pasirinkta, kadangi ją naudojant galima apskaičiuoti aritmetinius vidurkius ir gautus rezultatus palyginti. Uždari klausimai leidžia tiksliau interpretuoti atsakymus.

3 etapas: UAB „Elektros zona“ vadovų / specialistų apklausa raštu. Tikslas – išsiaiškinti įmonės vadovų ir specialistų požiūrį, kiek klientams svarbios nurodytos elektrotechninių paslaugų teikėjo kompetencijos. Siekiama išsiaiškinti, kiek kompetencijų „potencialas“ būdingas UAB „Elektros zona“.

Duomenų rinkimo metodas – *Apklausa*. Pasirinkta anketinė apklausa raštu. Naudojamas standartizuotas klausimynas su kombinuotais (uždaros ir atviros formos) klausimais. Apklausa, kaip duomenų rinkimo įrankis, pasirinkta atsižvelgiant į tai, kad siekta apklausti visus įmonės vadovus ir specialistus, kurių darbas susijęs su elektrotechninių paslaugų pardavimu ir statybinių projektų įgyvendinimu bei tiesioginiu bendravimu su įmonės klientais. Įmonės darbų specifika yra tokia, kad darbuotojai yra „išsimėtę“ po visą Lietuvą (priklausomai kur yra vykdomas objektas). Apklausa pasirinkta kaip patogiausias metodas, kurio pagalba, minimaliai trukdant įmonės darbuotojus, apklausti respondentai ir surinkti tyrimo duomenys.

Duomenų analizės metodai

– *Kiekybinė analizė*. Anketinės apklausos duomenims išnagrinėti pasirinkta kiekybinė analizė, kuri leidžia susisteminti gautus duomenis ir apibendrinus pateikti tam tikras išvadas. Duomenų analizei atlikti naudojama Microsoft Office Excel programa.

– *Lyginimo metodas*: Klientų ir UAB „Elektros zona“ vadovų / specialistų apklausos duomenų sulyginimas leidžia atskleisti klientų ir elektrotechninkų paslaugų tiekėjų požiūrių panašumą ir skirtumus.

Tyrimo instrumentas. Apklausos anketa sudaryta darbo autorės, remiantis interviu metu gautų duomenų kokybine analize (žr. 6 lent.) bei teoriniu klausimo žinojimu. UAB „Elektros zona“ vadovų /specialistų apklausos anketos pradžioje pateikiamas trumpas darbo autorės ir tyrimo pristatymas bei trumpa anketos pildymo instrukcija (žr. 7 priedą).

Siekiant išlaikyti anketos anonimiškumą ir atsižvelgiant į tai, kad dalies respondentų dalyvaujančių apklausoje pareigos yra vienetinės, buvo pasirinkta apklausiamų darbuotojų pareigas suskirstyti į tris tipus (pagal Lietuvos profesijų klasifikatorių LPK 2012):

- vadovai (kodas 1);
- specialistai (kodas 2);
- statybos darbų meistrai ir brigadininkai (kodas 3123).

5 lentelė. 3 etapo tyrimo instrumento diagnostiniai blokai

<i>Diagnostinis konstruktas</i>	<i>Iškelti tyrimo uždaviniai</i>	<i>Testo klausimai</i>	<i>Klausimo tipas</i>
Demografiniai kintamieji	Nustatyti respondento pareigų tipą	1 klaus.	Uždaras
	Nustatyti respondento pareigas, patirtį statybų sektoriuje ir stažą UAB „Elektros zona“	2-3 klaus.	Atviri
Įmonės kompetencijos ir jų svarbos vertinimas	Elektrotechninių paslaugų tiekėjo kompetencijų klientui svarba. Kiek šios kompetencijos yra charakteringos UAB „Elektros zona“	4 klaus. sudaro 28 teiginiai	Likerto skalė
Respondento nuomonė	Galimybė respondentui išsakyti savą nuomonę, kurios negalėjo išsakyti dėl apklausos uždarų klausimų.	5 klaus.	Atviras

Viso : 5 klausimai

Anketos patikimumas ir objektyvumas aptartas su tyrimo vadovu ir dalimi numatytų tyrimo respondentų. Parengta anketa pateikta respondentų įvertinimui, siekiant išsiaiškinti kaip jie ją vertina, ko nesupranta, kaip supranta klausimus, ar mato kokius galimus sunkumus, kurie gali kilti pildant anketa. Taip išsiaiškinta padarytos klaidos ir galimas informacijos iškraipymas.

Tyrimo imtis. Grupinio interviu metu, vienu metu buvo apklausiami septyni UAB „Elektros zona“ vadovaujančiose pareigose dirbantys darbuotojai ir vienas su pardavimais dirbantis specialistas. Informantai pasirinkti atsižvelgiant į jų patirtį ir žinias, turimą kompetenciją, tai šios srities profesionalai, galintys pateikti išsamią informaciją apie tiriamą objektą, kadangi jų darbas tiesiogiai susijęs su elektrotechninių paslaugų pardavimu ir statybinių projektų įgyvendinimu bei tiesioginiu bendravimu su įmonės klientais. Interviu dalyviai, tai vadovybės lygmens darbuotojai: Direktorius pavaduotojas gamybai, projektų vadovai, projektų dalies vadovai, darbų vadovas ir pardavimų vadybininkė.

Individualiam interviu atlikti pasirinktas įmonės direktorius, kaip specialistas, turintis statybų sektoriuje daugiametę darbo su klientais patirtį.

Pasirinkta ištisinė, tiesiogiai su klientais dirbančių, UAB „Elektros zona“ darbuotojų apklausa. Įmonėje dirba 8 vadovai, 3 specialistai ir 4 brigadininkai, kurių darbas tiesiogiai susijęs su elektrotechninių paslaugų pardavimu ir statybinių projektų įgyvendinimu.

Pasirinkta ištisinė UAB „Elektros zona“ klientų apklausa. Įmonės klientų apklausos metu buvo siekiama apklausti visus UAB „Elektros zona“ klientus, kuriems šiuo metu teikiamos paslaugos (įgyvendinami statybiniai projektai).

Tyrimo organizavimas. Grupinis interviu, vienu metu apklausiant pasirinktą UAB „Elektros zona“ darbuotojų grupę, atliktas 2016 m. kovo mėn. 7 d., interviu trukmė - 0,75 val. Interviu dalyvavo 100 % numatytų respondentų.

Su įmonės direktoriumi individualus interviu atliktas 2016 m. kovo mėn. 10 d., jo trukmė 0,5 val. Individualus ir grupinis interviu buvo įrašinėjamas diktofono pagalba, o vėliau transkribuotas.

Buvo atliekama ištisinė, tiesiogiai su klientais dirbančių darbuotojų apklausa. Anketos buvo atspausdintos ir pateiktos UAB „Elektros zona“ darbuotojams. Respondentai, pagal anketoje nurodytus reikalavimus, į pateiktas anketas klausimus atsakinėjo raštu. UAB „Elektros zona“ vadovų/specialistų apklausos anketa išdalinta visiems darbuotojams atitinkantiems tiriamąją grupę 2016 m. kovo mėn. 31 d., apklausa baigta 2016 m. balandžio mėn. 7 d. Viso pateikta 15 anketų, gauta 15 atsakymų

Buvo atliekama ištisinė UAB „Elektros zona“ klientų apklausa. Klientų apklausos anketa UAB „Elektros zona“ klientams pateikta elektroniniu paštu 2016 m. kovo mėn. 31 d., Atsakymai gauti elektroniniu paštu ir dalis gražinta asmeniškai. Apklausa baigta 2016 m. balandžio mėn. 12 d. Tiriamosios grupės nariams buvo pateikta 10 anketų, gauti 7 atsakymai.

Tyrimo rezultatai pateikiam paveikslų ir lentelių pavidalu. Kintamųjų pasiskirstymas analizuotas ir lygintas naudojant aritmetinius vidurkius. Tyrimo metu gauti rezultatai ir darbo autorės rekomendacijos pristatyti UAB „Elektros zona“ vadovybei, 2016 balandžio mėn. 21 d.

Tyrimo etika. Tyrimas buvo atliekamas gavus UAB „Elektros zona“ vadovo žodinį sutikimą. Darbuotojai dalyvavo interviu ir apklausoje laisvanoriškai, jiems paaiškinus tyrimo tikslą, anketų anonimiškumą ir tai, kad gauti duomenys bus naudojami tik magistro baigiamajame darbe. Respondentai prieš pokalbį buvo informuoti, kad interviu metu, žodinės informacijos fiksavimui, buvo naudojamos techninės priemonės – diktofonas. Visi dalyviai sutiko kalbėtis esant įjungtam diktofonui.

Apklausos anketos anoniminės, respondentai liko nežinomi.

Apribojimai. Interviu metu respondentų atsakymams įtakos turėjo tai, kad darbo autorė jiems gerai žinomas, t. y. bendradarbė, kuris šioje įmonėje dirba virš 11 metų, todėl labai geria išmano šią veiklos sritį, darbo principus ir technologijas. Respondentai atsakinėdami „šykštėjo“ detalių arba atsakymus pateikė šiam sektoriuj būdinga specifine kalba, kadangi suvokė, kad klausiantysis išmano šią sritį ir „supranta apie ką eina kalba“. Atliekant kokybinį tyrimą, svarbų vaidmenį vaidina ir pats tyrėjas, kaip duomenų rinkimo instrumentas. Jo vertinimai, požiūris į tiriamą sritį, asmeninės nuostatos įtakoja tyrimo rezultatus.

Įmonės klientų apklausos metu „apimti“ ne visi paslaugų pirkimo sprendimo priėmimo proceso dalyviai. Detaliai nenustatyta respondentų pirkimo sprendimo priėmimo procese atliekamos funkcijos. Tyrimas labiau atspindi tvirtintojų ir sprendėjų nuomonę, tad išsamesnių duomenų gavimui reikia papildomų tyrimų.

Gauti tyrimo rezultatai pakartotinai atlikus tyrimą gali kisti, kadangi objektyviai įvertinti kompetencijas yra genėtinai sudėtinga užduotis. Tyrimo rezultatams įtakos galėjo turėti ir respondentų emocinė būklė, esamas streso laipsnis apklausos atlikimo metu. Tad galima daryti prielaidą, kad tyrime gauti rezultatai gali turėti paklaidą.

3.3 UAB „Elektros zona“ organizacinių kompetencijų tyrimo rezultatų analizė

3.3.1 Pusiau struktūrizuoto interviu rezultatų analizė

UAB „Elektros zona“ buvo praveistas pusiau struktūrizuotas interviu su įmonės direktoriumi ir grupinis interviu su vadovais ir kitais specialistais, kurių darbas tiesiogiai susijęs su klientų aptarnavimu.

Interviu pirmais klausimais identifikuoti elektrotechninių paslaugų tiekėjo pasirinkimo kriterijai – ką klientas labiausiai vertina. Respondentai grupiniame interviu tiek ir individualiame interviu kaip pagrindinį rangovui keliamą reikalavimą įvardina *patirtį* bei *organizacijos kompetenciją*. Abejuose interviu, kalbant apie subrangovo pasirinkimo kriterijus, pirmiausia paminėta *mažiausia kaina*. Toliau, respondentai kaip klientų pasirinkimo kriterijus išskiria *kokybę* ir *įmonės pajėgumą įgyvendinti statybinį projektą*, t. y. ar įmonė stipri finansiškai, ar disponuoja reikiama įranga ir turi, atitinkamos kvalifikacijos, pakankamą darbuotojų skaičių. Grupinio interviu metu paminėta, kad kliento pasirinkimui labai svarbu ir *susiformavę tarpusavio santykiai*, partnerystė, lojalumas klientams, tarpusavio pagalba. Per santykius ir praeities patirtį formuojasi pasitikėjimas tiekėju. Lojalumo svarbą akcentavo ir įmonės direktorius.

Kadangi klientai paslaugų tiekėją renkasi tą, kuris kuria jiems didžiausią vertę, tad į klausimą kokių reikia organizacinių kompetencijų, kad kurti klientams vertę, respondentai įvardija *patirtį*, savo darbo išmanymą, *gebėjimą suvokti kliento norus*, nuolatinį tobulėjimą, *gebėjimą valdyti informaciją* ir pritaikyti turimas žinias, *gebėjimą spręsti problemas* ir kt. Pasak visų respondentų, labai svarbu ir *komunikacinė kompetencija*, susikalbėjimas. Visi informantai pritaria, kad klientas renkantis vertina ir *organizacijos reputaciją*, *jos kultūrą*. Organizacijos kultūra išryškina kolektyvo puoselejamą vertybes, elgesio normas, nustato tam tikras darbo tvarkas, metodus, kurie gali būti priimtini arba nepriimtini klientui.

Tolimesniais interviu klausimais identifikuojamos elektrotechninių paslaugų tiekėjo kompetencijos, kurias labiausiai vertina klientai, kiekviename projekto įgyvendinimo etape. Tiek individualiame interviu, tiek grupiniame respondentai pirmiausiai pamini tai, kad norint, kad komanda dirbtų efektyviai ir kurtų vertę klientui, pirmiausiai ji turi turėti *aiškų tikslą* ir žinoti ko siekia. Informantai teigia, kad turi būti *stipri, patikima komanda*, kur vyrauja pasitikėjimas vienas kitu, lojalumas komandai, aiškus darbų pasidalijimas ir atsakomybių priėmimas. Komandos darbo efektyvumui labai svarbūs yra jos *komunikaciniai bei informacijos valdymo* gebėjimai. Pasak jų, klientai vertina tai, kad komanda *geba nuolat mokytis naujų technologijų*, moka pritaikyti savo žinias įgyvendinat statybinį projektą. Respondentai teigia, kad kiekvienas klientas yra unikalus, tad norint

kurti jam vertę komanda privalo gebėti *suprasti kliento poreikius*, žinoti kaip su juo reikia dirbti ir bendrauti.

Projekto inicijavimo etape, respondentai išskiria *konceptualų mąstymą, gebėjimą analizuoti projektą ir įvertinti projekto rizikas*. Pasak informantų, klientams labai svarbu naujų idėjų, inovacijų, t. y. projekto patobulinimo pasiūlymai. Elektrotechninių paslaugų tiekėjui įvertinus technologinį projektą ir jame aptikus klaidas bei neracionalius sprendimus, būtina gebėti pateikti *konstruktyvią kritiką*, su tam tikrais konkrečiais sprendiniais ir pasiūlymais.

Projekto planavimo etape respondentai išskiria *biudžeto sudarymo, laiko planavimo, komandos sutelkimo, darbų ir atsakomybių paskirstymo, kliento kokybės poreikių įvertinimo* kompetencijas. Pasak jų, labai svarbu mokėti teisingai nusistatyti veiklos prioritetus. Komandos nariai privalo valdyti informaciją, gebėti *komunikuoti* raštu ir žodžiu tiek savo viduje, tiek su savo klientu.

Projekto vykdymo etape, respondentai išskiria *procesų kontroliavimo, efektyvaus darbo paskirstymo, atsakomybių priskyrimo, derybų, pokyčių valdymo, komunikavimo* su pavaldiniais ir vadovais kompetencijas. Anot respondentų, projektų vadovas privalo pasižymėti *etiškumu, lankstumu, gebėjimu spręsti konfliktines ir krizines situacijas, mokėjimu rasti kompromisus* tarp visų suinteresuotų projekto šalių.

Projekto baigimo etape, respondentai akcentuoja *projektų vadovo kompetencijų* svarbą, tokių kaip dokumentacijos tvarkymo, savo klaidų pripažinimo ir atsakomybės prisiėmimo, kokybės kontrolės. Ant informantų, šiame etape labai svarbios vadovo asmeninės savybės, tai yra jo *lankstumas, kantrumas, derybiniai gebėjimai ir komunikabilumas*.

Respondentai interviu metu pabrėžia, kad kokybės kontrolė būtina viso projekcinio darbo metu. Efektyvios kontrolės užtikrinimui, anot jų, būtinas *savo darbo srities, įmonėje nustatytų tvarų ir reikalavimų išmanymas, gebėjimas skleisti informaciją, įvardinti ir spręsti problemas, suprasti klientų poreikius*. Kontrolę atliekantis asmuo turi būti atitinkamos kvalifikacijos su patirtimi, nešališkas, atsakingas, principingas, kritiškas, teisingas, save valdantis, gebantis nepasiduoti aplinkinių spaudimui, Anot informantų, kokybės kontrolę atliekantis asmuo privalo suvokti ko nori užsakovas - koks *kokybės lygis* jį tenkina, kadangi skirtingi užsakovai reikalauja statybiniuose objektuose skirtingos kokybės lygio.

Galiausiai, interviu metu identifikuojamos elektrotechninių paslaugų tiekėjo kompetencijos reikalingos klientams vertės kūrimui po paslaugos suteikimo. Pasak grupinio interviu respondentų viena iš pagrindinių kompetencijų, tai *sugebėti vykdyti kokybiškai ir savalaikiai garantinį aptarnavimą*. Anot respondentų, klientai teigiamai vertina ir tai, jei prie sutartų paslaugų, jam *papildomai atliekami ir kiti smulkūs, projekte nenumatyti darbai*, taip jis pajunta, kad gavo didesnę vertę, nei buvo sutarta. Direktorius daugiausiai akcentuoja *bendravimą ir santykių palaikymą* su buvusiu klientu, *grįžtamojo ryšio palaikymą*. Bendravimo svarba paminėta ir grupiniame interviu.

Kaip teigia direktorius, labai svarbu sugebėti išsiaiškinti ar klientas patenkintas suteikta paslauga, taip pat sužinoti, kas buvo klientui negerai ir kokios to priežastys. Pasak visų respondentų, *turim gebėti pripažinti savo klaidas* ir mokėti pateikti problemų sprendinius, kad ateityje neįsikartotų tos pačios klaidos. Grupinio interviu respondentai labiau pabrėžia kriterijus susijusius su darbo atlikimu, funkcinio objekto išpildymu, o direktorius akcentuoja ryšių ir santykių palaikymą, priežasčių, galinčių trukdyti tolimesniam bendravimui, išsiaiškinimą.

Interviu metu identifikuotos elektrotechninių paslaugų tiekėjo vertę klientams kuriančios organizacinės kompetencijos, pateiktos 6 lentelėje:

6 lentelė. Klientams vertę kuriančios elektrotechninių paslaugų tiekėjo kompetencijos

Eil. Nr.	Kompetencijos rūšys	Kompetencija
1	<i>Asmeninė</i> – asmens išsivystymas, bendravimas su žmonėmis, kolektyvu	Gebėjimas dirbti komandoje, komandinio darbo patirtis
2		Gebėjimas komunikuoti žodžiu ir raštu
3		Informacijos valdymo gebėjimai
4		Gebėjimas nuolat mokytis ir tobulėti
5		Asmeninė projektų vadovo kompetencija
6		Objekto analizė, gebėjimas objektyviai vertinti rezultatus
7	<i>Metodinė</i> – sugebėjimas gautą informaciją, perdirbti, įvertinti, teikti pasiūlymus būsimai veiklai gerinti, dalyvavimas socialiniuose procesuose	Gebėjimas vertinti rizikas
8		Gebėjimas valdyti projekto pokyčius
9		Laiko valdymo gebėjimai
10		Konceptualus mąstymas, gebėjimas matyti projekto visumą
11		Resursų valdymo gebėjimai
12		Gebėjimas užtikrinti darbų saugą statybiniame objekte
13		Organizacijos kultūra, vertybės, susiformavę darbo tvarkos
14	<i>Profesinė</i> apima visas žinias, pasirengimą, reikalingą konkrečioms profesiniams uždaviniams atlikti	Gebėjimas atlikti kokybiškai darbus
15		Gebėjimas konsultuoti, pateikti kvalifikuotus sprendimus
16		Profesionalumas, darbo patirtis statybiniuose objektuose
17		Specializuotos žinios, įgūdžiai, savo darbo išmanymas
18		Naujausių technologijų išmanymas
19		Kokybiška, savalaikė garantinė priežiūra
20	<i>Socialinė</i> – mokėjimas dirbti su bendradarbiais, vadovais, klientais, bei sugebėjimas sukurti atitinkamą įmonės klimatą	Problemų sprendimo gebėjimai
21		Gebėjimas valdyti konfliktus, ieškoti kompromisų
22		Gebėjimas derėtis, suderinti interesus
23		Gebėjimas suvokti klientų poreikius ir interesus
24		Organizacijos lojalumas, partnerystė
25		Savo klaidų, trūkumų pripažinimas, problemų sprendimas
26		Grįžtamojo ryšio palaikymo gebėjimai
27		<i>Valdymo</i> – savo darbo srities, organizacijos valdymas
28	Gebėjimas vadovauti	
		Projektų valdymas (darbo metodai), kontrolė

Apibendrinant respondentų pasisakymus galima teigti, kad pagrindiniai elektrotechninių paslaugų teikėjų pasirinkimo kriterijai yra kaina, paslaugos tiekėjo kompetencija, reputacija, pajėgumas įgyvendinti objektą bei susiformavę tarpusavio santykiai (žr. 2 priedą).

Statybinei organizacijai įgyvendinant projektą, klientui vertės kūrimas pagrįstas nauda, kurią jis gauna dėl: komandos stiprumo ir patikimumo; bendradarbiavimo; orientavimosi į šiuolaikines žinias; efektyvus projektų valdymo; efektyvus vadovavimo; orientacijos į klientą; projektų vadovo, kaip asmens, tinkamumo klientui (žr. 3 priedą).

Klientai po projekto įgyvendinimo (po paslaugų suteikimo) labiausiai vertina kokybišką garantinę priežiūrą, suteiktas papildomas paslaugas, ryšių palaikymą, kliento pasitenkinimo įvertinimą ir objektyvią objekto analizę, (žr. 4 priedą).

3.3.2 UAB „Elektros zona“ klientų apklausos rezultatų analizė

Apklausoje dalyvavę įmonės klientai suskirstyti pagal dydį į tris grupes, priklausomai nuo jose dirbančių žmonių skaičiaus ir organizacijos metinių pajamų (žr. 7 lent.). Kaip matyti iš pateiktų rezultatų, pusė respondentų atstovauja vidutinio dydžio įmones, o trečdalis - stambias įmones. Remiantis šiais duomenimis galime teigti, kad UAB „Elektros zona“ pagrindiniai klientai yra didžiosios Lietuvos statybinės organizacijos.

7 lentelė. Apklausos dalyvių (klientų) demografiniai duomenys

Klientų klasifikacija pagal dydį				
Kliento įmonės tipas	Smulki įmonė	Vidutinė įmonė	Stambi įmonė	
Apklausos dalyvių skaičius	1	4	2	
Klientų atstovų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas				
Pareigų pavadinimas	Ūkio skyriaus vedėjas	Kauno padalinio vadovas	Projektų vadovas	Statybos direktorius
Apklausos dalyvių skaičius	1	1	4	1
Klientų atstovų patirtis statybų sektoriuje				
Patirtis metais	Nuo 5 iki 10 metų	Nuo 10 iki 20 metų	Virš 20 metų	
Apklausos dalyvių skaičius	3	3	1	
Naudojimosi UAB „Elektros zona paslaugomis laikas				
Bendradarbiavimas metais	4-5 m.		6-10 m.	
Apklausos dalyvių skaičius	4		3	

Visi apklausoje dalyvaujantys respondentai užima vadovaujančias pareigas. Iš jų didžioji dalis dirba projektų vadovo pareigose. Daugumoje statybinių organizacijų statybos direktoriai, padalinių

vadovai ir projektų vadovai, tai asmenys dalyvaujantys pirkimo sprendimo priėmimo procese bei atsakingi už statybinio projekto įgyvendinimą ir prisiimantys atsakomybę už projekto atitikimą statybos normoms ir taisyklėms, reglamentams bei statytojų reikalavimams.

Analizuojant gautus duomenis, respondentai suskirstyti į tris grupes pagal turimą darbo patirtį statybų sektoriuje: 1 grupė – nuo 5 iki 10 m.; 2 grupė – nuo 10 iki 20 m.; 3 grupė – virš 20 m. Apklaustos dalyviai, tai asmenys turintys ne mažesnę, kaip 7 metų darbo patirtį tiriamoje srityje (žr. 7 lent.).

Atsižvelgiant į tyrime gautus rezultatus, respondentai, pagal bendradarbiavimo su UAB „Elektros zona“ laiką, suskirstyti į 2 grupes: 1 grupė – 4 - 5 m.; 2 grupė – 6 - 10 m. Kadangi tyrime dalyvavę klientai naudojami UAB „Elektros zona“ paslaugomis daugiau nei 4 metai, tad galima teigti, kad jie turi pakankamai bendradarbiavimo patirties, leidžiančios įvertinti UAB „Elektros zona“ organizacines kompetencijas.

Apibendrinant demografinius kintamuosius galime teigti, kad apklausoje dalyvavę respondentai, atsižvelgiant į jų užimamas pareigas ir ilgametę darbo patirtį, pilnai tenkina tyrimo reikalavimus ir gali realiai įvertinti elektrotechninių paslaugų tiekėjų kompetencijų svarbą bei kiek šios kompetencijos yra būdingos UAB „Elektros zona“.

Klientų bendradarbiavimo su UAB „Elektros zona“ pasitenkinimo vidurkis yra 4,14 balai (moda 4) (žr. 8 lent.).

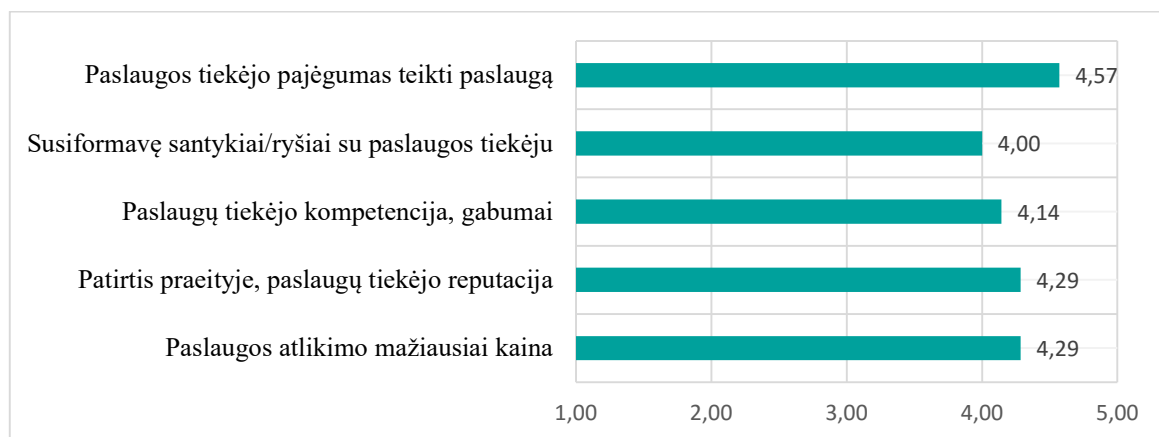
8 lentelė Klientų pasitenkinimas bendradarbiavimu su UAB „Elektros zona“

Pasitenkinimas bendradarbiavimu	Respondentų skaičius
Visiškai patenkinti	2
Patenkinti	4
Nei patenkinti, nei nepatenkinti	1
Įmonės tipas pagal dydį	Bendradarbiavimo su UAB „Elektros zona“ pasitenkinimo vidurkis
Smulki įmonė	4
Vidutinė įmonė	4,5
Stambi įmonė	3,5
Bendras vidurkis: 4,14 balo	

Iš gautų duomenų matyti, kad bendradarbiavimu labiausiai patenkintos vidutinio dydžio įmonės (vidurkis 4,5), mažiausiai – stambios įmonės (vidurkis 3,5).

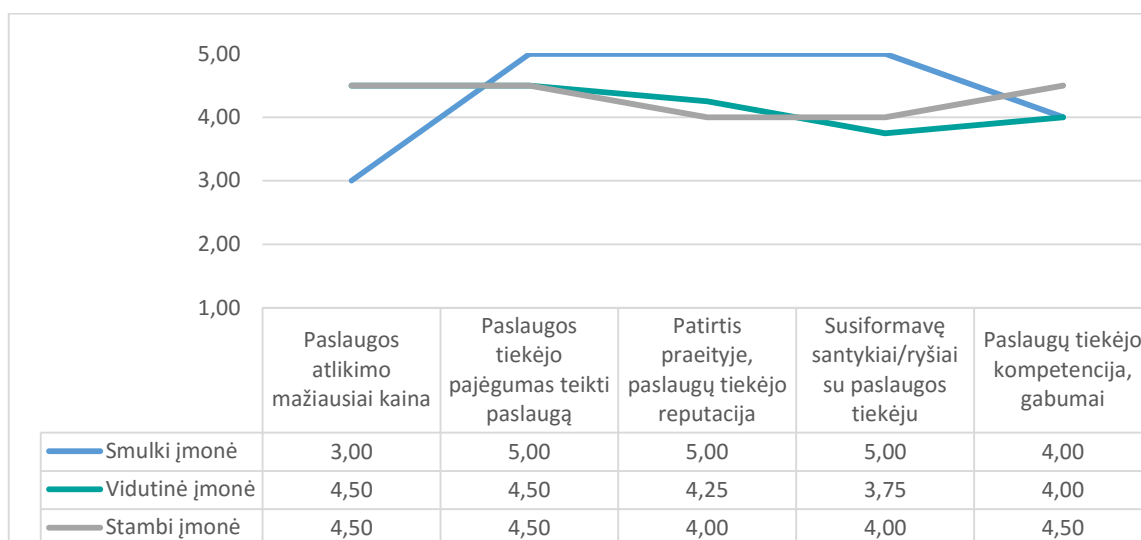
Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad UAB „Elektros zona“ klientai įmonę vertina gerai, yra patenkinti tarpusavio bendradarbiavimu ir teikiamomis elektrotechninėmis paslaugomis.

Klientų elektrotechninių paslaugų tiekėjo pasirinkimo kriterijų svarbos vertinimo rezultatai pateikti 11 paveiksle:



11 pav. Elektrotechninių paslaugų tiekėjo pasirinkimo kriterijų svarba klientui

Kaip matyti 11 paveiksle, visi apklausoje pateikti kriterijai klientams yra svarbūs, kadangi teiginių vertinimo vidurkis gautas nuo 4,00 iki 4,57. Svarbiausia, anot klientų, yra tiekėjo pasirengimas teikti paslaugą (vidurkis 4,57, moda 5), mažiau svarbūs yra patirtis praeityje, paslaugų tiekėjo reputacija ir paslaugos atlikimo kaina (vidurkis 4,29, moda 4 ir 5). Kaip mažiausiai svarbų kriterijų respondentai įvardino susiformavusius santykius / ryšius su paslaugų tiekėju (vidurkis 4, moda 5 ir 3). Klientų nuomonės dėl šio kriterijaus ženkliai išsiskyrė: trys respondentai įvertino kriterijų kaip labai svarbų; trys – kaip nei svarbų, nei nesvarbų. Siekiant tikslesnio duomenų įvertinimo, gautų kliento pasirinkimų kriterijų svarbos vertinimai sulyginami atsižvelgiant į kliento įmonės dydį (žr. 12 pav.)



12 pav. Kliento pasirinkimų kriterijų svarba, atsižvelgiant į kliento įmonės dydį

Iš 12 paveikslo matyti, kad smulkioms įmonėms, tiekėjo pasirinkimui, labai svarbūs susiformavę santykiai ir ryšiai (vidurkis 5), mažiausiai šis kriterijus svarbus vidutinio dydžio įmonėms (vidurkis

4,25, moda 3). Vidutinio dydžio įmonės kaip pagrindinius pasirinkimo kriterijus išskiria paslaugos tiekėjo pajėgumą teikti paslaugas (vidurkis 4,5) ir mažiausią paslaugos kainą (vidurkis 4,5). Stambios įmonės kaip svarbiausius elektrotechninių paslaugų tiekėjo pasirinkimo kriterijus išskiria paslaugų tiekėjo kompetenciją ir gabumus (vidurkis 4,5), paslaugos tiekėjo pajėgumą teikti paslaugą (vidurkis 4,5) ir paslaugos atlikimo mažiausią kainą (vidurkis 4,5).

Paslaugos atlikimo mažiausios kainos kriterijus mažiausiai svarbus smulkioms įmonėms (vidurkis 3). Tam turi įtakos tai, kad smulki įmonė pajėgi valdyti tik smulkesnius statybinius projektus, negali pasiūlyti didelių apimčių objektų, todėl paslaugų tiekėjai konkuruoja artimomis kainomis (lengviau įvertinama savikaina), dėl šių priežasčių, smulkios įmonės turi mažesnę derybinę galią.

9 lentelė. Kliento pasirinkimų kriterijų svarba, charakteringumas įmonei

Paslaugos tiekėjo pasirinkimo kriterijai	Kiek klientui svarbus kriterijus	Kiek kriterijus būdingas įmonei	Skirtumas (Balais)
Paslaugos atlikimo mažiausiai kaina	4.29	3.57	-0.71
Patirtis praeityje, paslaugų tiekėjo reputacija	4.29	4.29	0.00
Paslaugų tiekėjo kompetencija, gabumai	4.14	4.00	-0.14
Susiformavę santykiai/ryšiai su paslaugos tiekėju	4.00	4.43	0.43
Paslaugos tiekėjo pajėgumas teikti paslaugą	4.57	4.29	-0.29

Pagal tyrimo duomenis matyti, kad pasirinkimo kriterijų būdingumą UAB „Elektros zona“ klientai vertina nuo 3,57 iki 4,43 balų, dauguma kriterijų įvertinti žemesniais balais nei įmonės klientai nurodo jų svarbą. Klientų vertinimuose, didžiausias neigiamas balų skirtumas tarp paslaugos tiekėjo pasirinkimo kriterijų svarbos klientui ir kiek jie būdingi UAB „Elektros zona“ gaunamas teiginiuose: paslaugos atlikimo mažiausia kaina (-0,71 balo), paslaugos tiekėjo pajėgumas teikti paslaugą (-0,29 balo), paslaugų tiekėjo kompetencija, gabumai (-0,14 balo). Gauti rezultatai rodo, kad įmonė, klientų nuomone, šiose pozicijose labiausiai neatitinka jai keliamų kliento reikalavimų.

Didžiausias teigiamas balų atotrūkis gautas teiginyje – susiformavę santykiai/ ryšiai su paslaugos teikėju (+0,43 balo). Galima teigti, kad įmonė santykių /ryšių palaikymo kompetencijose viršija savo klientų lūkesčius.

Apibendrinat gautus rezultatus galime teigti, kad apklausoje pateikti elektrotechninių paslaugų pasirinkimo kriterijai klientams yra svarbūs arba labai svarbūs, tačiau klientų kriterijų reikšmingumo vertinimui įtakos turi ir kliento įmonės dydis.

UAB „Elektros zona“ savo veikloje neužtikrina paslaugų teikimo žemiausios kainos, nepakankamai komunikuoja savo pajėgumą teikti paslaugą, t. y. neatskleidžia savo potencialo kurti vertę klientui.

Atliktos, elektrotechninių paslaugų tiekėjo / subrangovo kompetencijų svarbos vertinimo, UAB „Elektros zona“ klientų apklausos kiekybinės analizės apibendrinti rezultatai pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė. Klientų apklausos kompetencijų tyrimo rezultatai

Kompetencijų blokas	Kompetencija	Kiek svarbi kompetencija	Kiek kompetencija charakteringa įmonei	Skirtumas (Balais)
Asmeninė	Asmeninė projektų vadovo kompetencija	4,43	4,14	-0,29
	Gebėjimas dirbti komandoje, komandinio darbo patirtis	3,86	3,86	0,00
	Gebėjimas komunikuoti žodžiu ir raštu	3,86	3,86	0,00
	Gebėjimas nuolat mokytis ir tobulėti	3,71	4,29	0,57
	Informacijos valdymo gebėjimai	3,86	3,43	-0,43
	Objekto analizė, gebėjimas objektyviai vertinti rezultatus	3,43	3,43	0,00
	Vidurkis:	3,86	3,83	-0,02
Metodinė	Gebėjimas užtikrinti darbų saugą statybiniame objekte	4,57	4,43	-0,14
	Gebėjimas valdyti projekto pokyčius	4,14	3,71	-0,43
	Gebėjimas vertinti rizikas	4,14	4,00	-0,14
	Konceptualus mąstymas, gebėjimas matyti projekto visumą	4,14	3,71	-0,43
	Laiko valdymo gebėjimai	4,29	3,86	-0,43
	Organizacijos kultūra, vertybės, susiformavę darbo tvarkos	3,57	3,43	-0,14
	Resursų valdymo gebėjimai	3,86	3,71	-0,14
	Vidurkis:	4,10	3,84	-0,27
Profesinė	Gebėjimas atlikti kokybiškai darbus	4,86	4,43	-0,43
	Gebėjimas konsultuoti, pateikti kvalifikuotus sprendimus	3,86	3,86	0,00
	Gebėjimas kokybiškai, savalaikiai atlikti garantinę priežiūrą	4,71	3,71	-1,00
	Naujausių technologijų išmanymas	3,57	4,14	0,57
	Profesionalumas, darbo patirtis statybinuose objektuose	4,14	4,43	0,29
	Specializuotos žinios, įgūdžiai, savo darbo išmanymas	4,14	4,29	0,14
	Vidurkis:	4,21	4,14	-0,07
Socialinė	Gebėjimas derėtis, suderinti interesus	3,86	3,71	-0,14
	Gebėjimas suvokti klientų poreikius ir interesus	4,00	4,14	0,14
	Gebėjimas valdyti konfliktus, ieškoti kompromisų	3,86	3,86	0,00
	Grižtamojo ryšio palaikymo gebėjimai	4,00	4,14	0,14
	Organizacijos lojalumas, partnerystė	3,71	4,00	0,29
	Problemų sprendimo gebėjimai	4,29	4,29	0,00
	Savo klaidų, trūkumų pripažinimas, problemų sprendimas	3,86	3,29	-0,57
	Vidurkis:	3,94	3,92	-0,02
Valdymo	Gebėjimas vadovauti	3,86	3,71	-0,14
	Projektų valdymas (darbo metodai), kontrolė	4,00	3,86	-0,14
	Vidurkis:	3,93	3,79	-0,14

Elektrotechninių paslaugų tiekėjo kompetencijų svarba klientui vertinama nuo 3,43 iki 4,86 balų. UAB „Elektros zona“ klientai kaip svarbiausias elektrotechninių paslaugų tiekėjo kompetencijas

išskiria gebėjimą atlikti kokybiškai darbus (vidurkis 4,71, moda 5), gebėjimą kokybiškai, savalaikiai atlikti garantinę priežiūrą (vidurkis 4,80, moda 5), gebėjimą užtikrinti darbų saugą statybiniame objekte (vidurkis 4,57, moda 5) ir asmeninę projekto vadovo kompetenciją (vidurkis 4,43, moda 4). Tai parodo, kad klientui yra svarbiausia kokybiškas ir saugus paslaugų suteikimas bei aptarnavimas po paslaugos suteikimo. Kaip mažiausiai reikšmingas paslaugų tiekėjo kompetencijas klientai vertina gebėjimą atlikti objekto analizę ir rezultatų vertinimo objektyvumą (vidurkis 3,43, moda 3), naujausių technologijų išmanymą (vidurkis 3,57, moda 4) bei organizacijos kultūrą, vertybes, susiformavusias darbo tvarkas (vidurkis 3,57, moda 4), organizacijos lojalumą ir partnerystę (vidurkis 3,71, moda 4). Remiantis gautais tyrimo rezultatais, galima teigti, kad klientas vertindamas įgyvendinto projekto pasiektus rezultatus labiau kliaunasi savo paties atliekamam galutinio rezultato įvertinimu nei atsižvelgia į paslaugų tiekėjo įvertinimą. Elektrotechnines paslaugas teikiančio organizacijos kultūra, puoselėjamos vertybės, darbo tvarkos ir lojalumas, tai kompetencijų kintamieji, kurie klientams mažiausiai svarbūs kuriant jiems vertę ir užtikrinant jų lūkesčių patenkinimą.

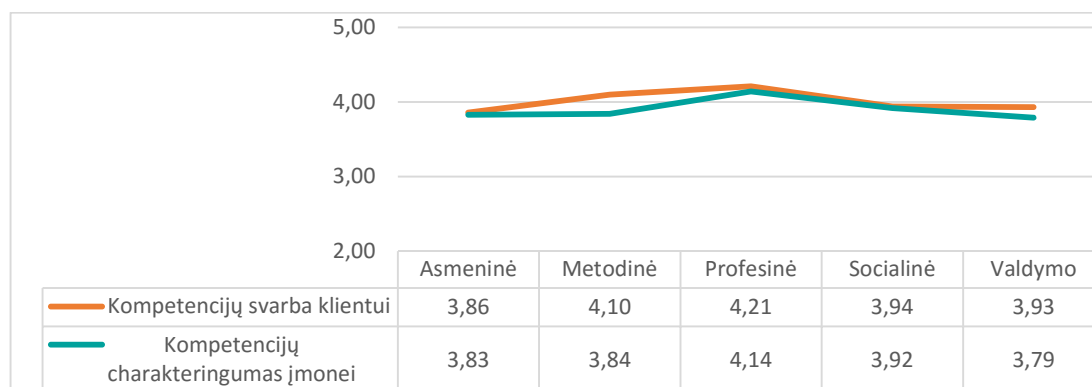
Iš gautų rezultatų matyti, kad klientų nuomone UAB „Elektros zona“ labiausiai būdinga tokios kompetencijos, kaip gebėjimas atlikti kokybiškai darbus (vidurkis 4,43, moda 4), gebėjimas užtikrinti darbų saugą statybiniame objekte (vidurkis 4,43, 4 moda), profesionalumas, darbo patirtis statybiniuose objektuose (vidurkis 4,43, moda 4), problemų sprendimo gebėjimai (vidurkis 4,29, moda 4) bei specializuotos žinios, įgūdžiai, savo darbo išmanymas, gebėjimas nuolat mokytis ir tobulėti (vidurkis 4,29, moda 4 ir 5). Gauti rezultatai rodo, kad klientas įmonę vertina kaip profesionalią, gerai išmanančią savo veiklos sritį organizaciją, gebančią saugiai ir kokybiškai atlikti sutartas paslaugas.

Klientai kaip mažiausiai charakteringas UAB „Elektros zona“ kompetencijas įvertina šias: savo klaidų ir trūkumų pripažinimo ir problemų sprendimo (vidurkis 3,29, moda 3 ir 4), objekto analizės ir gebėjimo objektyviai vertinti gautą rezultatą (vidurkis 3,43, moda 4), organizacijos kultūra, vertybės ir susiformavusios darbo tvarkos (vidurkis 3,43, moda 4) bei informacijos valdymo gebėjimai (vidurkis 3,43, moda 3). Iš to galime spręsti, kad statybiniuose objektuose, kadangi veiklą vykdo daug suinteresuotų šalių - yra didelė galimybė kilti konfliktams ir nesutarimams, sunku prieiti prie abi puses tenkinančių kompromisų, o tai ir sąlygoja požiūrį į tiekėją, kuris objektyviai nesugeba vertinti rezultatų, nepriiima klaidų, kurios neretais atvejais kyla ir dėl netinkamo informacijos valdymo.

Klientų vertinimuose, didžiausias balų skirtumai tarp elektrotechninių paslaugų tiekėjo kompetencijų svarbos ir šių kompetencijų charakteringumo UAB „Elektros zona“ gauti teiginiuose: gebėjimas kokybiškai, savalaikiai atlikti garantinę priežiūrą (-1,00 balo), savo klaidų, trūkumų pripažinimas, problemų sprendimas (-0,57 balo), gebėjimas valdyti projekto pokyčius, konceptualus mąstymas, informacijos ir laiko valdymo gebėjimai (-0,43 balo). Gauti rezultatai rodo, kad įmonė, klientų nuomone, šiose pozicijose labiausiai neatitinka jai keliamų kliento reikalavimų.

Didžiausias teigiamas balų atotrūkis gautas teiginiuose: gebėjimas nuolat mokytis ir tobulėti (+ 0,57 balo), naujausių technologijų išmanymas (+ 0,57 balo), organizacijos lojalumas, partnerystė (+ 0,29 balo) bei profesionalumas, darbo patirtis statybiniuose objektuose (+ 0,29 balo). Galima teigti, kad įmonė šiose kompetencijose viršija savo klientų lūkesčius.

Atliekant tolimesnę tyrimo duomenų analizę, kompetencijų kriterijai yra sugrupuoti pagal jų priskyrimą asmeninei, socialinei, metodinei, profesinei ir valdymo kompetencijų rūšiai bei išvesti suminiai kintamųjų vidurkiai. UAB „Elektros zona“ klientų apklausos tyrimo rezultatai, apibendrinti pagal kompetencijos rūšis, pateikti 13 paveiksle:

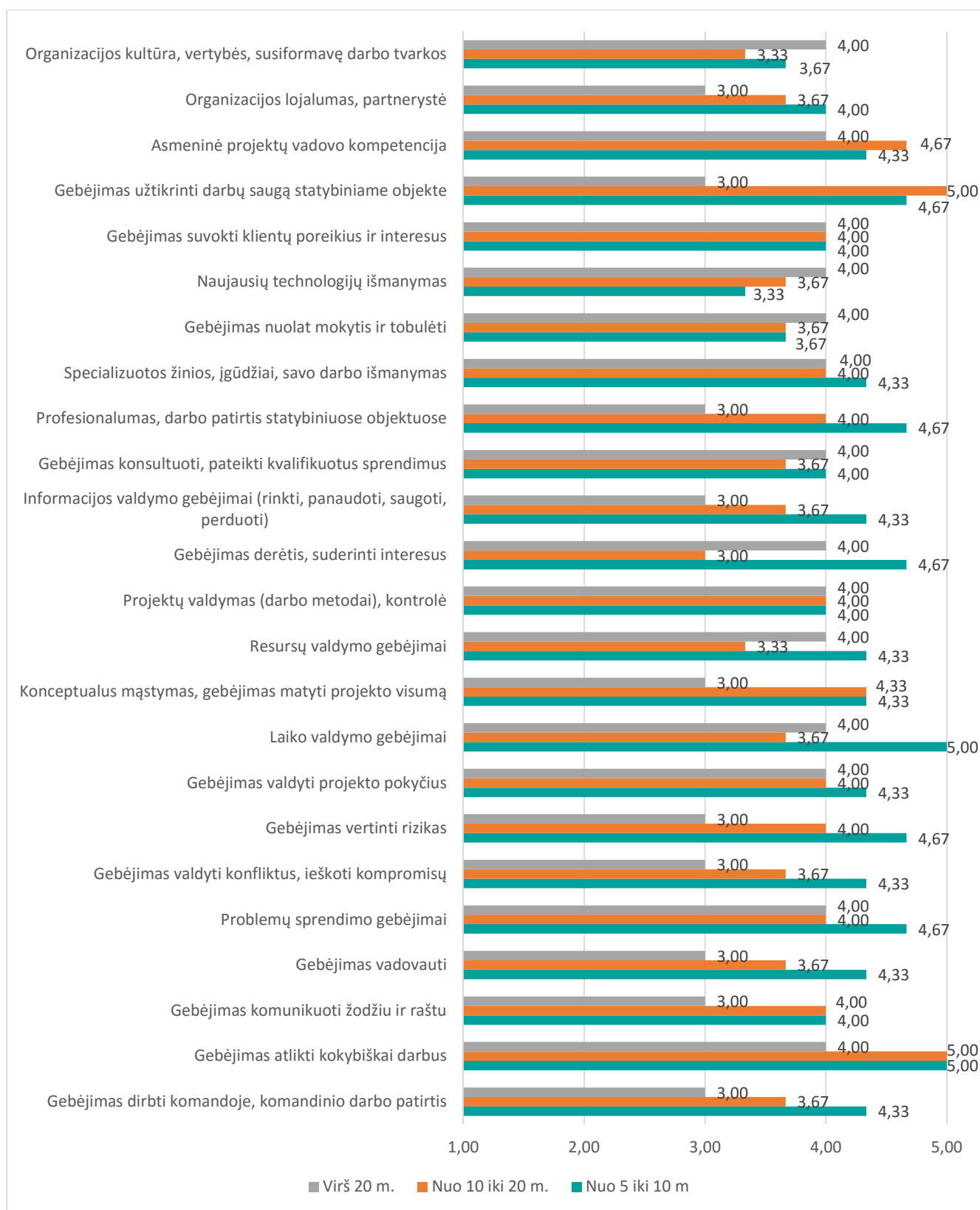


13 pav. Apibendrinti įmonės klientų apklausos rezultatai

Pagal iliustruotus tyrimo duomenis matyti, kad UAB „Elektros zona“ visose kompetencijų grupėse yra vertinama žemesniais balais, nei klientai įvertina kompetencijų svarbą. Didžiausi atotrūkiai tarp kompetencijų charakteringumo įmonei ir jų svarbos klientui, gauti vertinant metodines kompetencijas (-0,27 balo). Kaip svarbiausias kompetencijas respondentai išskiria profesinių ir metodinių kompetencijų grupę. Iš gautų rezultatų galima teigti, kad įmonė siekdama labiau patenkinti klientų lūkesčius ir jiems kurti vertę savo kompetencijų pagrindu, privalo daugiau dėmesio skirti individualių, komandinių ir organizacijos metodinių kompetencijų vystymui.

Elektrotechninių paslaugų tiekėjų kompetencijų svarbos vertinimo rezultatų priklausomybė nuo klientų atstovų darbo patirties statybų sektoriuje pateikta 14 paveiksle.

Klientų atstovai, turintys daro patirties statybų sektoriuje daugiau nei 20 metų, labiau vertina, nei kiti informantai, tokias kompetencijas kaip gebėjimą nuolat mokinti ir tobulėti (vidurkis 4), naujausių technologijų išmanymą (vidurkis 4), organizacijos kultūrą, vertybes, susiformavusias darbo tvarkas. Šios grupės respondentai visus kompetencijų teiginius įvertina intervale nuo 3 iki 4 balų. Tai rodo, kad jie nei vienos iš išvardintų kompetencijų nelaiko labai svarbiomis. Šios grupės bendras kompetencijoms svarbos suteikimo vidurkis yra žemiausias lyginant su kitomis respondentų grupėmis (virš 20m. - vidurkis 3,58; nuo 10 iki 20m. – vidurkis 3,90; nuo 5 iki 10 m. – vidurkis 4,29). Iš gautų duomenų galima teigti, kad kuo asmuo turi mažesnę darbo patirtį statybų sektoriuje, tuo didesnę reikšmę, svarbumo laipsnį suteikia nurodytoms kompetencijoms.



14 pav. Elektrotechninių paslaugų tiekėjų kompetencijų svarbos vertinimas atsižvelgiant į respondentų darbo patirtį statybų sektoriuje

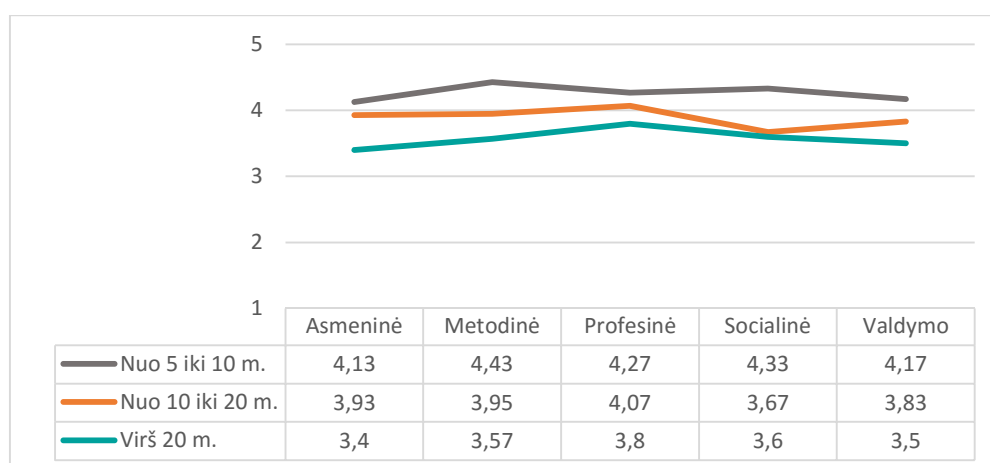
Klientų atstovai, turintys daro patirties statybų sektoriuje nuo 10 iki 20 metų, labiau vertina, nei kiti informantai, tokias kompetencijas kaip gebėjimą užtikrinti darbų saugą statybos objekte (vidurkis 5) ir asmeninę projekto vadovo kompetenciją (vidurkis 4.67). Svarbesnėmis laiko ir darbų kokybę

(vidurkis 5) bei konceptualų mąstymą (vidurkis 4.33). Mažiausiai reikšmingomis įvardina tokias kompetencijas, kaip gebėjimą derėtis, suderinti interesus (vidurkis 3,00) ir resursų valdymo gebėjimą (vidurkis 3,33).

Klientų atstovai, turintys darbo patirties statybų sektoriuje nuo 5 iki 10 metų, labiau, nei kiti informantai, vertina valdymo gebėjimus (vidurkis 5,00), profesionalumą, darbo patirtį statybos objekte, gebėjimą derėtis ir suderinti interesus (vidurkis 4,67) bei rizikų vertinimo ir problemų sprendimo gebėjimus (vidurkis 4,67). Nurodyta grupė respondentų mažiau svarbiomis laiko naujausių technologijų išmanymą (vidurkis 3,33) bei gebėjimą nuolat mokintis ir tobulėti (vidurkis 3,67).

Apibendrinat gautus rezultatus, galima teigti, kad turintys daugiau darbo patirties klientai labiau vertina žinias ir tiekėjo darbo kultūrą, puoselėjamas vertybes. Mažesnę darbo patirtį turintys klientai didesnę reikšmę suteikia kompetencijoms susijusioms su funkciniu darbų atlikimu.

Kompetencijų kriterijų svarbos vertinimo rezultatai pagal kompetencijų rūšis, priklausomai nuo respondentų darbo patirties statybų sektoriuje, atvaizduoti 15 paveiksle:

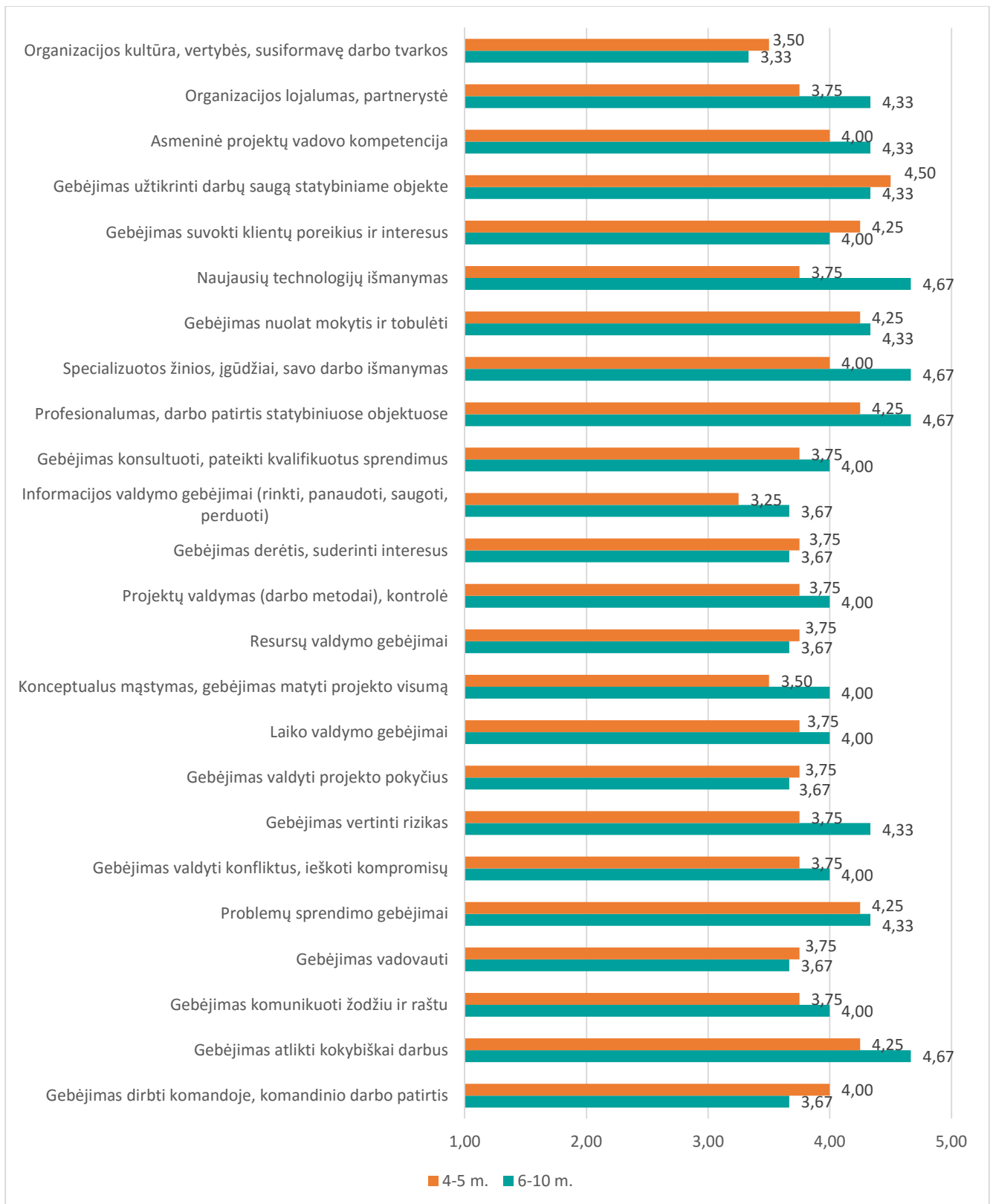


15 pav. Kompetencijų grupių svarbos vertinimo priklausomybė nuo respondentų darbo patirties

Respondentai turintys nuo 5 iki 10 m darbo patirties statybų sektoriuje reikšmingiausiomis laiko metodines kompetencijas (vidurkis 4,43). Likusių grupių informantai svarbiausiomis laiko profesinės grupės kompetencijas (nuo 10 iki 20 m – vidurkis 4,07; virš 20 m. – vidurkis 3,8).

Pagal iliustruotus tyrimo duomenis galime daryti išvadą, kad klientų atstovai turintys didesnę patirtį statybų sektoriuje, visose kompetencijų grupėse joms suteikia mažesnę svarbą nei klientų atstovai kurų darbo patirtis yra mažesnė. Klientai svarbiausiomis laiko metodines ir profesines kompetencijas.

Kompetencijų charakteringumo UAB „Elektros zona“ vertinimo rezultatai, atsižvelgiant į respondentų turimą bendradarbiavimo su įmone patirtį, pateikti 16 paveiksle.



16 pav. Kompetencijų charakteringumo UAB „Elektros zona“ vertinimas, atsižvelgiant į respondentų turimą bendradarbiavimo su įmone patirtį

Klientai, kurie naudojasi UAB „Elektros zona“ paslaugomis 6 – 10 metų, pažymi, kad įmonei būdingas gebėjimas atlikti kokybiškai darbus (vidurkis 4,67), profesionalumas, darbo patirtis statybų sektoriuje (vidurkis 4,67), specializuotos žinios, įgūdžiai, savo darbo išmanymas (vidurkis 4,67) bei

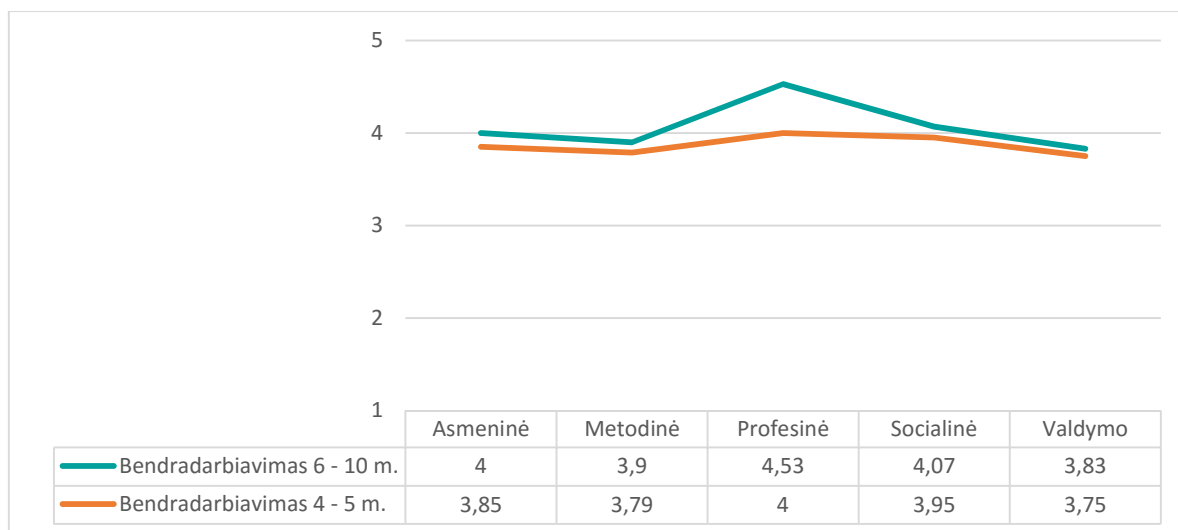
naujausių technologijų išmanymas. Kaip mažiausiai charakteringas įmonei kompetencijas išskiria organizacijos kultūrą, vertybes, susiformavusias darbo tvarkas (vidurkis 3,33).

Klientai, kurie naudojami UAB „Elektros zona“ paslaugomis 4 – 5 metai, charakteringesnėmis kompetencijomis įmonei, nei kitos grupės respondentai, laiko gebėjimą užtikrinti darbų saugą statybos objekte (vidurkis 4,33), gebėjimą suvokti klientų poreikius ir interesus (vidurkis 4,25), gebėjimą dirbti komandoje (vidurkis 4,00), gebėjimą derėtis, suderinti interesus (vidurkis 3,75), bei gebėjimą valdyti projekto pokyčius ir resursus (vidurkis 3,75). Kaip mažiausiai charakteringą įmonei kompetenciją išskiria gebėjimą valdyti informaciją (vidurkis 3,25).

Bendras kompetencijų charakteringumo UAB „Elektros zona“ suminis rodiklio vidurkis: bendradarbiavimas 4-5 m. – vidurkis 3,88; bendradarbiavimas 6 – 10 m. – vidurkis 4,08. Remiantis gautais rezultatais matome, kad įmonei priskiria aukštesnį kompetencijos laipsnį klientai, kurie su ja dirba ilgesnį laiką.

Iš gautų tyrimo rezultatų matyti, kad nepriklausomai nuo bendradarbiavimo patirties, UAB „Elektros zona“ klientai nurodo panašias kompetencijas, kurios yra būdingos organizacijai.

Kompetencijų charakteringumo UAB „Elektros zona“ vertinimo rezultatai, pagal kompetencijų rūšis, priklausomai nuo respondentų bendradarbiavimo laiko su tiriama organizacija, atvaizduoti 17 paveiksle:



17 pav. Kompetencijų grupių charakteringumo UAB „Elektros zona“ priklausomybė nuo klientų bendradarbiavimo laiko.

UAB „Elektros zona“ klientai aukščiausią kompetencijos laipsnį įmonei priskiria profesinėse kompetencijose, o žemiausią – valdymo grupėje.

Pagal iliustruotus tyrimo duomenis matyti, kad klientai, kurie naudojami ilgesnį laiką UAB „Elektros zona“ paslaugomis, visose kompetencijų grupėse įmonės turimą kompetencijos lygį vertina aukščiau nei klientai, kurių bendradarbiavimo laikas yra trumpesnis.

Atliktos UAB „Elektros zona“ klientų apklausos, elektrotechninių paslaugų tiekėjo / subrangovo veiksmų po paslaugos suteikimo svarbos klientui, apibendrinti vertinimo rezultatai pateikti 11 lentelėje:

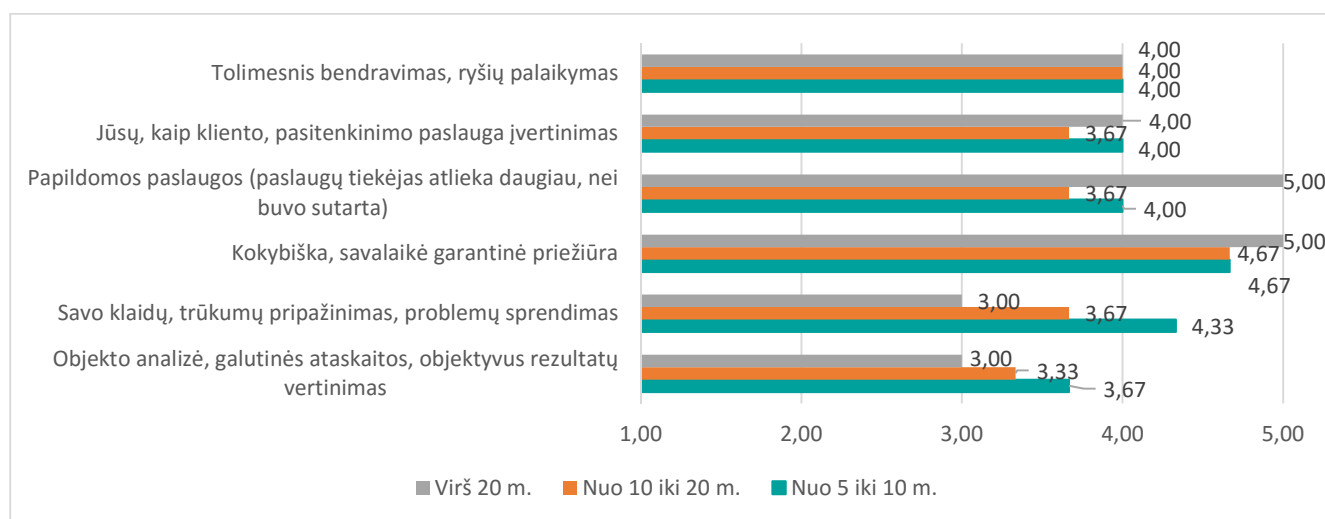
11 lentelė. Elektrotechninių paslaugų tiekėjo veiksmų po paslaugos suteikimo kriterijų svarba ir jų charakteringumas UAB „Elektros zona“

Elektrotechninių paslaugų tiekėjo/subrangovo veiksmai po paslaugų suteikimo,	Kriterijaus svarba	Kiek charakteringa įmonei	Skirtumas (Balais)
Kokybiška, savalaikė garantinė priežiūra	4.71	3.71	-1.00
Papildomos paslaugos (paslaugų tiekėjas atlieka daugiau, nei buvo sutarta)	4.00	3.57	-0.43
Tolimesnis bendravimas, ryšių palaikymas	4.00	4.14	0.14
Savo klaidų, trūkumų pripažinimas, problemų sprendimas	3.86	3.29	-0.57
Jūsų, kaip kliento, pasitenkinimo paslauga įvertinimas	3.86	3.86	0.00
Objekto analizė, galutinės ataskaitos, objektyvus rezultatų vertinimas	3.43	3.43	0.00

Pagal gautus tyrimo rezultatus matyti, kad klientai labai svarbu veiksniu, po paslaugos suteikimo, laiko kokybišką, savalaikę garantinę priežiūrą (vidurkis 4,71, moda – 5). Kaip svarbius veiksnius įvertina tolimesnį bendradarbiavimą ir ryšių palaikymą (vidurkis 4, moda 4) bei atliktas papildomas paslaugas (vidurkis 4, moda 4).

Didžiausias neigiamas atotrūkis tarp kriterijaus svarbos klientui ir jo charakteringumo UAB „Elektros zona“ gaunamas teiginiuose: kokybiška, savalaikė garantinė priežiūra (- 1 balo); savo klaidų, trūkumų pripažinimas, problemų sprendimas (-0,57 balo).

Elektrotechninių paslaugų tiekėjo / subrangovo veiksmų po paslaugos suteikimo svarbos klientui vertinimo rezultatai, atsižvelgiant į respondentų darbo patirtį statybų sektoriuje, pateikti 18 paveiksle.



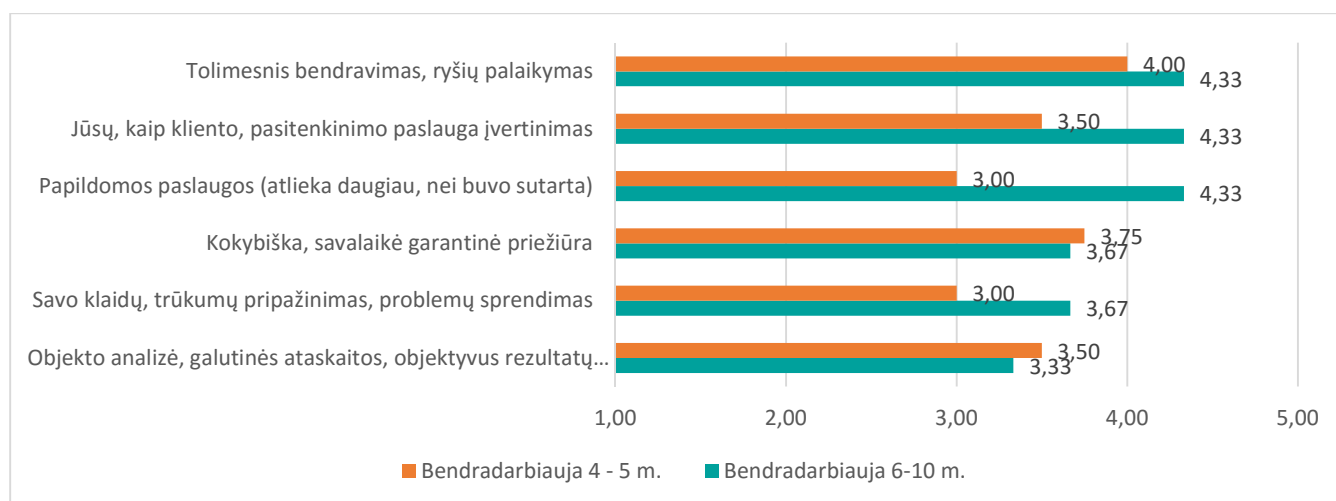
18 pav. Paslaugų tiekėjo veiksmų, po paslaugos suteikimo, svarbumas klientui

Virš 20 m. darbo patirtį statybų sektoriuje turintys respondentai mano, kad labai svarbu, po paslaugos suteikimo, kokybiška, savalaikė garantinė priežiūra (vidurkis 5, moda – 5) bei atliktos papildomos paslaugos (vidurkis 5, moda 5). Kaip mažiausiai reikšmingus veiksnus įvertina objektyvią rezultatų analizę, galutinių ataskaitų parengimą (vidurkis 3, moda 3) ir savo klaidų, trūkumų pripažinimą, problemų sprendimą (vidurkis 3, moda 3).

Nuo 10 iki 20 m darbo patirtį statybų sektoriuje turintys respondentai mano, kad svarbi yra , kokybiška, savalaikė garantinė priežiūra (vidurkis 4,67, moda 5) ir savo klaidų, trūkumų pripažinimas, problemų sprendimas (vidurkis 4,33, moda 4). Mažiausiai svarbiu veiksmu respondentai nurodo objektyvią rezultatų analizę, galutinių ataskaitų parengimą (vidurkis 3,67, moda 4).

Nuo 5 iki 10 m darbo patirtį statybų sektoriuje turintys respondentai mano, kad svarbi yra kokybiška, savalaikė garantinė priežiūra (vidurkis 4,67, moda 5), tolimesnis bendradarbiavimas, ryšių palaikymas (vidurkis 4, moda 4). Žemiausiu rodikliu įvertina objektyvios rezultatų analizės ir galutinių ataskaitų parengimo veiksnį (vidurkis 3,33, moda 3).

Elektrotechninių paslaugų tiekėjo/subrangovo veiksmų, po paslaugos suteikimo, charakteringumo UAB „Elektros zona“ vertinimo rezultatai, atsižvelgiant į respondentų turimą bendradarbiavimo su įmone patirtį, pateikti 19 paveiksle.



19 pav. Paslaugų tiekėjo veiksmų, po paslaugos suteikimo, būdingumas UAB „Elektros zona“

Klientai, kurie bendradarbiauja su UAB „Elektros zona“ nuo 4 iki 5 metų, kaip būdingiausią įmonei veiksnį nurodo tolimesnį bendradarbiavimą, ryšių palaikymą (vidurkis 4, moda 4). Kaip mažiausiai charakteringus įmonei veiksmus respondentai įvertina jos papildomų paslaugų teikimą (vidurkis 3, moda 3) bei savo klaidų pripažinimą ir gebėjimą spręsti problemas (vidurkis 3, moda 3).

Klientai, kurie bendradarbiauja su UAB „Elektros zona“ nuo 6 iki 10 metų, nurodo kaip būdingiausius įmonei veiksmus tolimesnį bendradarbiavimą, ryšių palaikymą (vidurkis 4.33, moda 4), kliento pasitenkinimo paslauga vertinimą (vidurkis 4.33, moda 4) bei papildomų paslaugų suteikimą

(vidurkis 4.33, moda 4). Mažiausiai būdingu įmonei veiksmu respondentai įvertina jos gebėjimą objektyviai vertinti gautus rezultatus ir parengti galutines ataskaitas (vidurkis 3.33, moda 3).

Remiantis gautais rezultatais galima daryti išvadą, kad įmonė teikdama garantinės priežiūros paslaugas neužtikrina pilno klientų lūkesčio patenkinimo, kadangi ne visuomet sugeba objektyviai įvertinti gautus rezultatus, pripažinti savo padarytas klaidas ir taip nepasiekia problemų sprendimo efektyvumo. Mažesne darbo patirtį statybų sektoriuje turintys klientai kelia aukštesnius reikalavimus elektrotechninių paslaugų tiekėjams po paslaugų suteikimo. Klientai, kurie naudojami ilgesnį laiką UAB „Elektros zona“ paslaugomis, įmonės veiklą po paslaugų suteikimo vertina aukščiau nei klientai, kurių bendradarbiavimo laikas yra trumpesnis.

3.3.3 UAB „Elektros zona“ vadovų / specialistų apklausos rezultatų analizė

UAB „Elektros zona“ apklausoje dalyvavusių darbuotojų pasiskirstymas pateiktas 12 lentelėje:

12 lentelė. UAB „Elektros zona“ vadovų / specialistų apklausos dalyvių pasiskirstymas

UAB „Elektros zona“ respondentų pasiskirstymas pagal pareigų tipą				
Pareigų tipas	Vadovai	Specialistai	Statybos darbų meistrai ir brigadininkai	
Respondentų kiekis	8	3	4	
Apklausos dalyvių pasiskirstymas pagal patirtį				
Patirtis statybų sektoriuje	Iki 5 metų	Nuo 5 iki 10 metų	Nuo 10 iki 20 metų	Virš 20 metų
Respondentų kiekis	3	2	5	5
Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą UAB „Elektros zona“				
Darbo stažas įmonėje	Iki 2 metų	Nuo 2 iki 5 metų	Nuo 5 iki 10 metų	Virš 10 metų
Respondentų kiekis	3	6	3	3

Analizuojant anketas respondentai buvo suskirstyti į keturias grupes pagal turimą darbo patirtį statybų sektoriuje: 1 grupė – iki 3 metų; 2 grupė – nuo 3 iki 10 metų; 3 grupė - nuo 10 iki 20 metų ir 4 grupė – virš 20 metų. Pusė apklausoje dalyvavusių respondentų užima vadovaujančias pareigas. Statybų sektoriuje vadovui keliami aukšti reikalavimai, tai pareigos reikalaujančios specialybinių žinių ir patyrimo. Apklausoje dominuoja dalyviai turintys virš 10 ir 20 metų darbo patirties statybų sektoriuje (žr. 12 lent.).

Kaip matyti 12 lentelėje, net 6 respondentų darbo stažas UAB „Elektros zona“ yra nuo 2 iki 5 metų. Trys apklaustieji dirba įmonėje nuo 5 iki 10 metų bei trys - virš 10 metų.

Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad apklausos dalyviai gerai išmano įmonės veiklą, žino jos procesus bei silpnąsias ir stipriąsias vietas, tad gali realiai įvertinti

kompetencijų svarbą UAB „Elektros zona“ klientams bei kiek šios kompetencijos yra charakteringos jų įmonei.

Atliktos UAB „Elektros zona“ vadovų / specialistų anketinės apklausos kiekybinės turinio analizės apibendrinti rezultatai pateikti 13 lentelėje.

13 Lentelė. UAB „Elektros zona“ vadovų / specialistų apklausos tyrimo rezultatai

Kompe- tencijų blokas	Kompetencija	Kiek svarbi kompetencija	Kiek kompetencija charakteringa įmonei	Skirtumas (Balais)
Asmeninė	Asmeninė projektų vadovo kompetencija	4.07	4.00	-0.07
	Gebėjimas dirbti komandoje, komandinio darbo patirtis	4.00	3.93	-0.07
	Gebėjimas komunikuoti žodžiu ir raštu	4.47	3.93	-0.53
	Gebėjimas nuolat mokytis ir tobulėti	2.87	4.47	+1.60
	Informacijos valdymo gebėjimai	3.93	3.67	-0.27
	Objekto analizė, gebėjimas objektyviai vertinti rezultatus	4.00	3.80	-0.20
	Vidurkis:	3.86	3.97	+0.08
Metodinė	Gebėjimas užtikrinti darbų saugą statybiniame objekte	4.53	3.87	-0.67
	Gebėjimas valdyti projekto pokyčius	4.40	3.93	-0.47
	Gebėjimas vertinti rizikas	3.67	3.73	+0.07
	Konceptualus mąstymas, gebėjimas matyti projekto visumą	4.33	3.87	-0.47
	Laiko valdymo gebėjimai	4.20	3.87	-0.33
	Organizacijos kultūra, vertybės, susiformavę darbo tvarkos	3.87	3.87	0.00
	Resursų valdymo gebėjimai	3.53	3.67	+0.13
	Vidurkis:	4.08	3.83	-0.25
Profesinė	Gebėjimas atlikti kokybiškai darbus	4.80	4.00	-0.80
	Gebėjimas konsultuoti, pateikti kvalifikuotus sprendimus	4.60	4.13	-0.47
	Kokybiška, savalaikė garantinė priežiūra	4.73	3.87	-0.87
	Naujausių technologijų išmanymas	3.73	3.93	+0.20
	Profesionalumas, darbo patirtis statybiniuose objektuose	4.67	4.07	-0.60
	Specializuotos žinios, įgūdžiai, savo darbo išmanymas	4.47	4.20	-0.27
	Vidurkis:	4.50	4.03	-0.47
Socialinė	Gebėjimas derėtis, suderinti interesus	3.87	4.07	+0.20
	Gebėjimas suvokti klientų poreikius ir interesus	4.80	4.00	-0.80
	Gebėjimas valdyti konfliktus, ieškoti kompromisų	3.93	3.67	-0.27
	Grįžtamojo ryšio palaikymo gebėjimai	4.07	3.80	-0.27
	Organizacijos lojalumas, partnerystė	4.00	4.07	+0.07
	Problemų sprendimo gebėjimai	4.33	4.00	-0.33
	Savo klaidų, trūkumų pripažinimas, problemų sprendimas	4.00	3.87	-0.13
	Vidurkis:	3.94	3.92	-0.02
Valdymo	Gebėjimas vadovauti	4.20	4.07	-0.13
	Projektų valdymas (darbo metodai), kontrolė	4.20	4.00	-0.20
		Vidurkis:	3.93	3.79

Elektrotechninių paslaugų tiekėjo kompetencijų klientui svarba vertinama nuo 2,87 iki 4,80 balų. Svarbiausiomis įvertintos profesinės ir metodinės grupės kompetencijos. UAB „Elektros zona“ apklausos respondentai kaip svarbiausias klientams kompetencijas išskiria gebėjimą atlikti kokybiškai darbus (vidurkis 4,80, moda 5), gebėjimą suvokti klientų poreikius ir interesus (vidurkis 4,80, moda 5) bei gebėjimą kokybiškai, savalaikiai atlikti garantinę priežiūrą (vidurkis 4,78, moda 5). Iš gautų rezultatų galima spręsti, kad klientui yra svarbiausiai kaip gerai suprantami jo norai ir kiek kokybiškai jie yra įgyvendinami bei efektyviai atliekamas sistemos palaikymas po paslaugos suteikimo. Kaip klientams mažiausiai reikšmingas kompetencijas respondentai įvertina gebėjimą nuolat mokytis ir tobulėti (vidurkis 2,87, moda 3), resursų valdymo gebėjimus (vidurkis 3,53, moda 4), gebėjimą vertinti riziką (vidurkis 3,67, moda 3) bei naujausių technologijų išmanymą (vidurkis 3,73, moda 4). Atsižvelgiant į gautus rezultatus, galima teigti, kad šios kompetencijos mažiau reikšmingos klientams, kadangi jos tiesiogiai nekuria jam vertės, o tik užtikrina aukštesniais balais įvertintų kompetencijų išpildymą, tokių kaip profesionalumas, specializuotos žinios, kvalifikuoti sprendiniai, projekto pokyčių ir laiko valdymo gebėjimai.

Iš gautų rezultatų matyti, kad įmonė disponuoja tokiais kompetencijomis, kaip gebėjimas nuolat mokytis ir tobulėti (vidurkis 4,47, moda 5), specializuotos žinios, įgūdžiai ir savo darbo išmanymas (vidurkis 4,20, 5 moda), gebėjimas konsultuoti ir pateikti kvalifikuotus sprendinius (vidurkis 4,13, moda 4). Galima teigti, kad įmonė investuoja į darbuotojų ugdymą, nes žinios ir patirtis, tai pagrindas darbuotojams efektyviai vystyti ir plėsti savo kompetencijas.

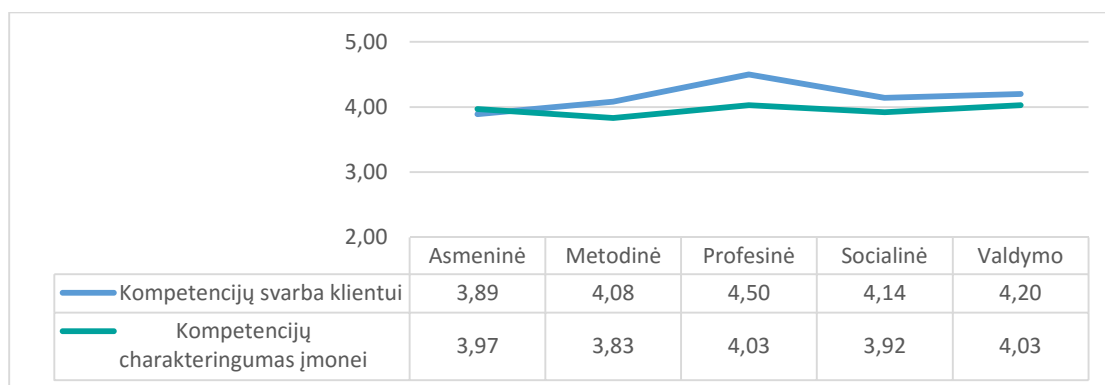
Respondentai kaip mažiausiai būdingas įmonei įvertina šias kompetencijas: resursų valdymo gebėjimas (vidurkis 3,67, moda 4), informacijos valdymo gebėjimas (vidurkis 3,67, moda 4) bei gebėjimas valdyti konfliktus ir ieškoti kompromisų (vidurkis 3,67, moda 3). Greičiausiai šių kompetencijų įvertinimas gautas žemesnis, kadangi įmonei jas sunkiau užtikrinti dėl nuolat vykstančių pokyčių statybinio projekto įgyvendinimo metu ir technologinių sprendinių vėlavimo.

Didžiausias balų skirtumas tarp elektrotechninių paslaugų tiekėjo kompetencijų klientui svarbos vertinamo ir šios kompetencijos charakteringumo UAB „Elektros zona“ gautas teiginiuose: gebėjimas kokybiškai, savalaikiai atlikti garantinę priežiūrą (-0,87 balo), gebėjimas atlikti kokybiškai darbus (-0,80 balo), gebėjimas suvokti klientų poreikius ir interesus (-0,80 balo). Gauti rezultatai rodo, kad įmonė, UAB „Elektros zona“ vadovų ir specialistų nuomone, šiose pozicijose labiausiai neatitinka klientų keliamų jai reikalavimų.

Vertinant teiginius, didžiausias teigiamas balų atotrūkis gautas: gebėjimas nuolat mokytis ir tobulėti (+ 1,6 balo), naujausių technologijų išmanymas (+ 0,20 balo) bei gebėjimas derėtis ir suderinti interesus (+ 0,20 balo). Galima teigti, kad įmonė šiose kompetencijose viršija savo klientų lūkesčius.

Atliekant tolimesnę tyrimo duomenų analizę, kompetencijų kriterijai yra sugrupuoti pagal jų priskyrimą asmeninei, socialinei, metodinei, profesinei ir valdymo kompetencijų rūšiai bei išvesti

suminiai kintamųjų vidurkiai. UAB „Elektros zona“ vadovų / specialistų apklausos tyrimo rezultatai, apibendrinti pagal kompetencijos rūšis, pateikti 20 paveiksle:



20 pav. Apibendrinti UAB „Elektros zona“ respondentų apklausos rezultatai

Pagal iliustruotus tyrimo duomenis matyti, kad respondentai asmeninių kompetencijų grupėje įmonės disponuojamas kompetencijas įvertina aukštesniu balu, nei, jų nuomone, šios kompetencijos yra svarbios klientams. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad respondentai UAB „Elektros zona“ darbuotojus mato kaip kvalifikuotus, pasižyminčius gerais asmeniniais gebėjimais ir įgūdžiais specialistus.

Metodinės, Profesinės, socialinės ir valdymo kompetencijų grupėse įmonės disponuojamų kompetencijų vidurkio rodikliai įvertinti žemesniu balu, nei informantai įvertina šių kompetencijų svarbą. Didžiausias atotrūkis, tarp kompetencijos charakteringumo įmonei ir jos svarbos, gautas vertinant profesinę kompetenciją (- 0,47 balo). Profesinių kompetencijų bloką respondentai įvertina kaip patį svarbiausią klientui ir tuo pačiu, kaip labiausiai charakteringą UAB „Elektros zona“.

Kaip mažiausiai svarbios kompetencijos klientui įvardinta asmeninės kompetencijos (vidurkis 3,89). Anot respondentų, įmonei yra mažiausiai būdinga metodinė kompetencijų grupė (vidurkis 3,83).

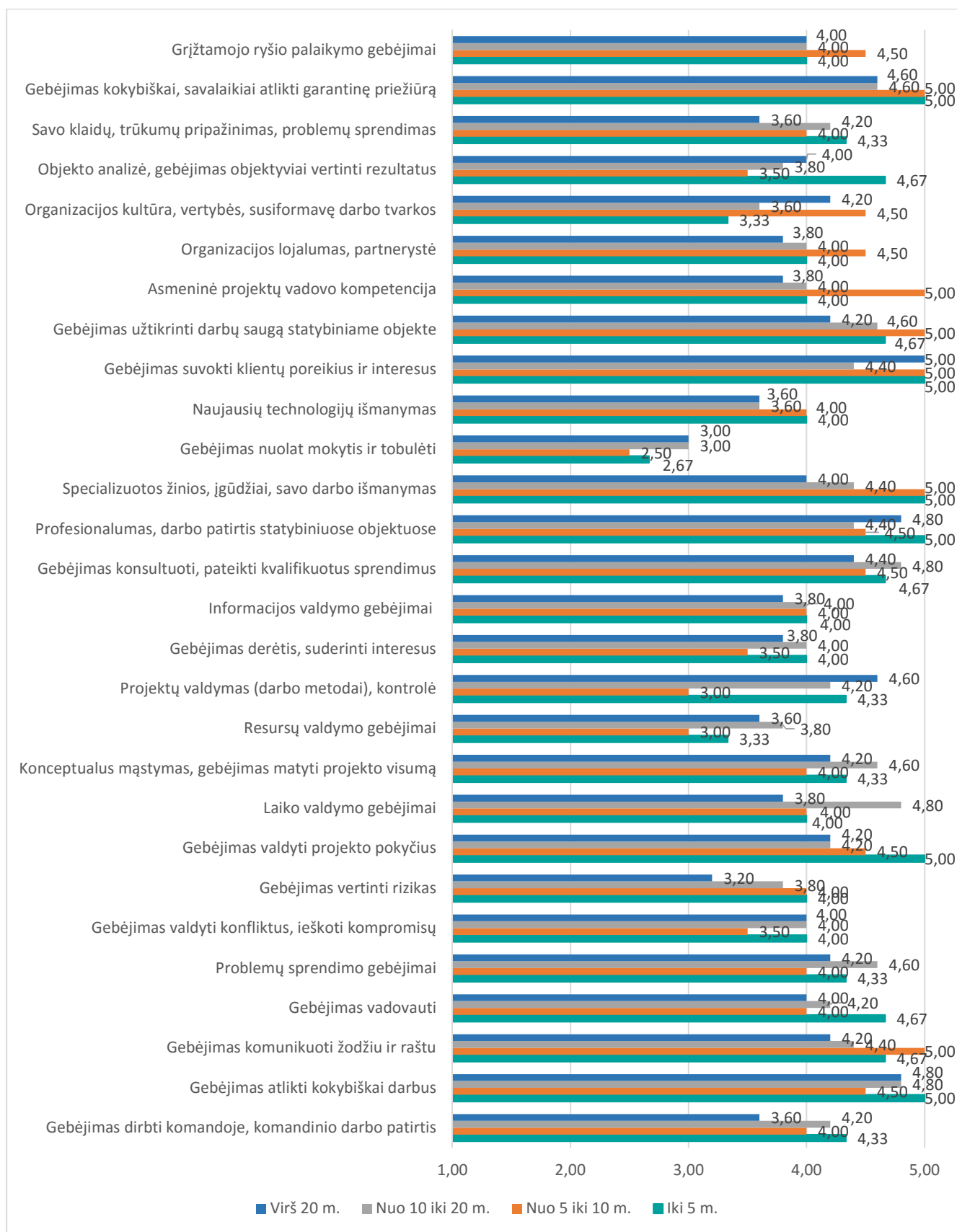
Elektrotechninių paslaugų tiekėjo kompetencijų grupių klientui svarba vertinama nuo 3,89 iki 4,50. Kompetencijų grupių charakteringumas įmonei vertintas nuo 3,83 iki 4,03.

Atsižvelgiant į gautus rezultatus, galime daryti išvadą, kad respondentų nuomone UAB „Elektros zona“ yra kompetentinga elektrotechninių profesionalių paslaugų tiekėja. Tačiau įmonė, siekdama labiau patenkinti klientų lūkesčius ir jiems kurti vertę savo kompetencijų pagrindu, privalo daugiau dėmesio skirti individualių, komandinių ir organizacijos profesinių ir metodinių kompetencijų vystymui.

Elektrotechninių paslaugų tiekėjų kompetencijų svarbos klientui vertinimo rezultatų priklausomybė nuo UAB „Elektros zona“ vadovų / specialistų darbo patirties statybų sektoriuje pateikta 21 paveiksle.

Respondentai, turintys daro patirties statybų sektoriuje iki 5 metų, labiau vertina, nei kiti informantai, tokias kompetencijas kaip gebėjimą suvokti klientų poreikius ir interesus (vidurkis 5), gebėjimą valdyti projektų pokyčius (vidurkis 5), bei gebėjimą atlikti kokybiškai darbus. Mažiausiai

reikšmingomis klientui laiko organizacijos kultūrą, vertybes, susiformavusias darbo tarkas (vidurkis 3,33), gebėjimą nuolat mokinti ir tobulėti (vidurkis 2,67).



21 pav. Elektrotechninių paslaugų tiekėjų kompetencijų svarbos vertinimas atsizvelgiant į respondentų darbo patirtį statybų sektoriuje

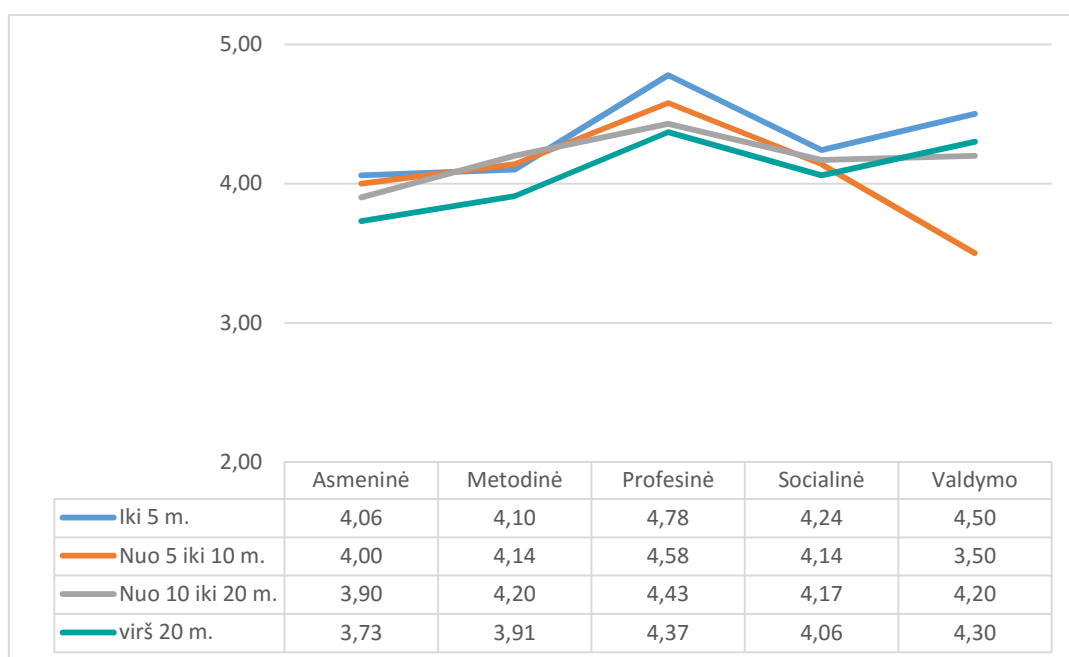
Respondentai, turintys darbo patirties statybų sektoriuje nuo 5 iki 10 metų, labiausiai vertina asmeninę projekto vadovo kompetenciją (vidurkis 5), gebėjimą komunikuoti žodžiu ir raštu (vidurkis 5) bei gebėjimą užtikrinti darbų saugą objekte (vidurkis 4,5). Nurodyta grupė respondentų, mažiau svarbiomis laiko projektų valdymo (darbo metodų), kontrolės kompetencijas (vidurkis 3) ir gebėjimą nuolat mokinti ir tobulėti (vidurkis 2,50).

Respondentai, turintys darbo patirties statybų sektoriuje nuo 10 iki 20 metų, labiau vertina, nei kiti informantai laiko valdymo gebėjimus (vidurkis 4,80), konceptualų mąstymą, gebėjimą matyti projekto visumą (vidurkis 4,6). Mažiausiai svarbiomis laiko gebėjimą nuolat mokytis ir tobulėti (vidurkis 3,00).

Respondentai, turintys darbo patirties statybų sektoriuje daugiau nei 20 metų, labiau vertina, nei kiti informantai, projektų valdymo (darbo metodų), kontrolės kompetencijų svarbą ir gebėjimą suvokti klientų poreikius ir interesus (vidurkis 5), o mažiau svarbiomis laiko gebėjimą vertinti rizikas (vidurkis 3,20), bei gebėjimą dirbti komandoje, komandinio darbo patirtį (vidurkis 3,60).

Kompetencijų suminis vertinimo vidurkis pagal darbo stažą statybų sektoriuje: virš 20m. - vidurkis 4,04; nuo 10 iki 20m. – vidurkis 4,18; nuo 5 iki 10 m. – vidurkis 4,16, iki 5 m. –vidurkis 4,30. Apibendrinant gautus duomenis galima teigti, kad visos respondentų grupės kompetencijos teiginiu svarbą klientui vertina labai artimais įvertinimais. Didesnę patirtį turinčių respondentų bendras kompetencijų svarbos vidurkis yra žemesnis lyginant su kitų grupių respondentų vertinimais. Iš gautų duomenų galima teigti, kad kuo asmuo turi mažesnę darbo patirtį statybų sektoriuje, tuo didesnę reikšmę, svarbumo laipsnį suteikia nurodytoms kompetencijoms.

Kompetencijų kriterijų svarbos vertinimo rezultatai pagal kompetencijų rūšis, priklausomai nuo respondentų darbo patirties statybų sektoriuje, atvaizduoti 22 paveiksle:



22 pav. Kompetencijų grupių svarbos vertinimo priklausomybė nuo respondentų darbo patirties

Pagal iliustruotus tyrimo duomenis matyti, kad UAB „Elektros zona“ vadovai ir specialistai turintys didesnę patirtį statybų sektoriuje, visose kompetencijų grupėse, joms suteikia mažesnę svarbą nei tie kurų darbo patirtis yra mažesnė. Išimtis gaunama valdymo kompetencijų grupėje - respondentų turinčių darbo patirtį statybų sektoriuje nuo 5 iki 10 metų grupės vertinimai yra ženkliai mažesni nei likusių grupių valdymo kompetencijų svarbos klientui įvertinimas. Manau, kad šio rodiklio vertei galėjo turėti įtakos tai, kad įgijęs daugiau darbinės patirties specialistas, tampa savarankiškesnis, pasitikintis labiau savimi ir jis neigiamai priima jo veiksmų kontroliavimą ir valdymą, tad ir valdymo kompetencijoms suteikia mažesnę svarbą.

Apibendrinant kompetencijų grupių svarbos vertinimo rezultatus, priklausomai nuo respondentų darbo patirties statybų sektoriuje, galima teigti, kad visų grupių respondentai svarbiausiomis laiko profesinės grupės kompetencijas.

Kompetencijų charakteringumo UAB „Elektros zona“ vertinimo rezultatai, atsižvelgiant į respondentų darbo stažą UAB „Elektros zona“, pateikti 23 paveiksle.

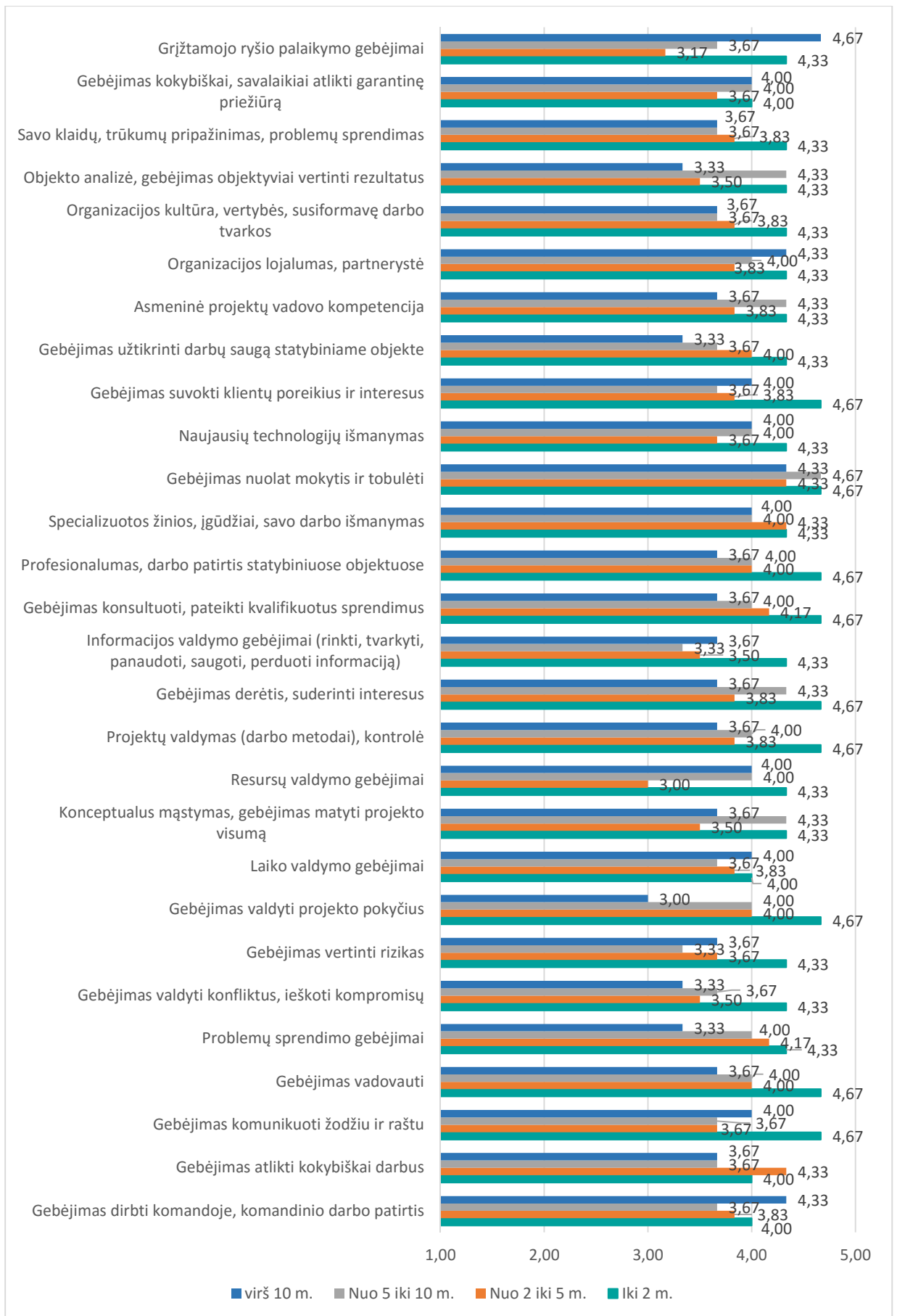
Išanalizavus gautus duomenis, toliau darbe pateikti kiekvienos respondentų grupės kompetencijų vertinimai, kurie pasižymi didžiausiu atotrūkiu lyginant su kitų grupių vertinimais:

- UAB „Elektros zona“ darbuotojai, kurių darbo stažas įmonėje virš 10 m., kaip charakteringiausias kompetencijas įmonei priskiria grįžtamojo ryšio palaikymo gebėjimą (vidurkis 4,67) ir gebėjimą dirbti komandoje (vidurkis 4,33). Kaip mažiausiai būdingą įmonei kompetenciją respondantai nurodo gebėjimą valdyti projekto pokyčius (vidurkis 3,00).

- UAB „Elektros zona“ darbuotojai, kurių darbi stažas įmonėje nuo 5 iki 10 m., kaip charakteringiausią įmonei priskiria gebėjimo nuolat mokytis ir tobulėti kompetenciją (vidurkis 4,67), Kaip mažiausiai būdingas įmonei kompetencijas respondantai nurodo gebėjimą vertinti rizikas (vidurkis 3,33) ir valdyti informaciją (vidurkis 3,33).

- UAB „Elektros zona“ darbuotojai, kurių darbi stažas įmonėje nuo 2 iki 5 metų, pažymi, kad įmonei būdinga gebėjimas atlikti kokybiškai darbus (vidurkis 4,33), specializuotos žinios, įgūdžiai, savo darbo išmanymas (vidurkis 4,33) bei konceptualus mąstymas (vidurkis 4,33). Kaip mažiausiai charakteringas įmonei kompetencijas išskiria resursų valdymo (vidurkis 3,00) ir grįžtamojo ryšio palaikymo gebėjimus (vidurkis 3,17).

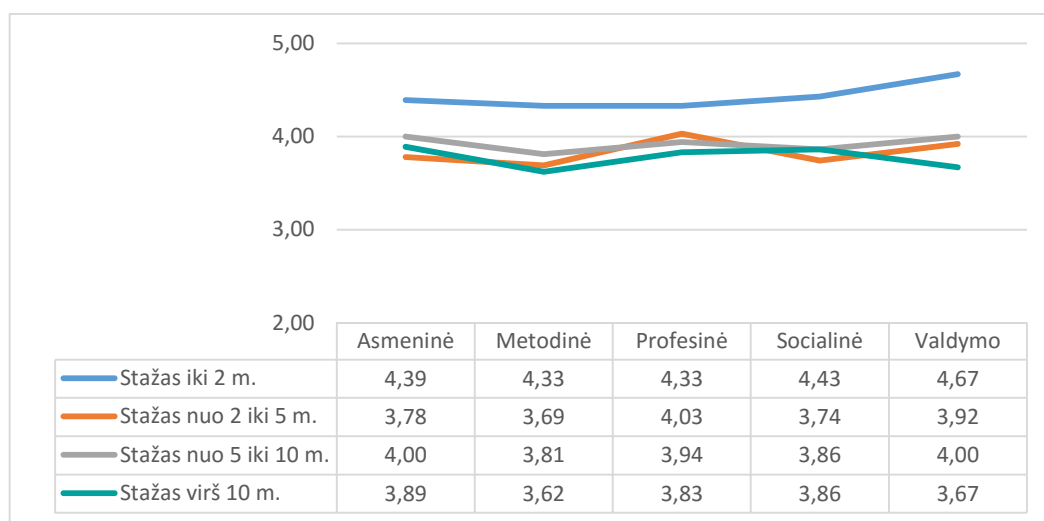
- UAB „Elektros zona“ darbuotojai, kurių darbi stažas įmonėje iki 2 metų, įmonės kompetentingumo lygį vertina labai pozityviai, net daugiau nei du trečdalius teiginių įvertina aukštesniu nei 4,30 balo vertinimu. Kaip mažiausiai būdingas įmonei kompetencijas išskiria laiko valdymo gebėjimus (vidurkis 4,00), gebėjimą atlikti kokybiškai darbus (vidurkis 4,00), kompetencijas susijusias su komandiniu darbus (vidurkis 4,00) bei organizacijos kultūrą, vertybes, susiformavusias darbo tvarkas (vidurkis 3,50).



23 pav. Kompetencijų charakteringumo UAB „Elektros zona“ vertinimas, atsižvelgiant į respondentų darbo stažą įmonėje.

Bendras suminis kompetencijų charakteringumo UAB „Elektros zona“ vidurkis: kai darbo stažas įmonėje iki 2 m. – vidurkis 4,39 balo; nuo 2 iki 5 m. – vidurkis 3,81 balo; nuo 5 iki 10 m. – vidurkis 3,90 balo; virš 10 m. – vidurkis 3,79 balo. Remiantis gautais rezultatais matyti, kad įmonei priskiria aukštesnį kompetencijos laipsnį darbuotojai, kurių pats trumpiausias darbo stažas. Manau vertinimas įtakos turėjo tai, kad šiems darbuotojams, dėl darbo patirties įmonėje trūkumo, buvo sudėtinga realiai įvertinti UAB „Elektros zona“ disponuojamų organizacinių kompetencijų lygį.

Kompetencijų charakteringumo UAB „Elektros zona“ vertinimo rezultatai, pagal kompetencijų rūšis, priklausomai nuo respondentų darbo stažo įmonėje, atvaizduoti 24 paveiksle:



24 pav. Kompetencijų grupių charakteringumo UAB „Elektros zona“ priklausomybė nuo darbuotojų darbo stažo įmonėje.

Pagal iliustruotus tyrimo duomenis matyti, kad ilgesnį laiką dirbantys įmonėje darbuotojai UAB „Elektros zona“ organizacinę kompetencijos lygį vertina žemiau nei trumpesnį darbo stažą turintys darbuotojai.

Atmetus darbuotojų vertinimus, kurių darbo stažas iki 2 m., kaip nelabai patikimus, galima teigti, kad visose kompetencijų grupėse respondentų vertinimo vidurkiai svyruoja nuo 3,62 balo iki 4,03. Iš to galima daryti išvadą, kad UAB „Elektros zona“ įmonės organizacinę kompetencijos lygį vertina vidutiniškai. Respondentai aukštesniais balais vertina profesinių kompetencijų grupės charakteringumą įmonei. Vertinant metodinių ir socialinių kompetencijų grupes - rezultatai gauti žemesni.

Iš gautų apklausos duomenų galima teigti, kad kuo asmuo turi mažesnę darbo patirtį statybų sektoriuje, tuo didesnę reikšmę, svarbumo laipsnį suteikia kompetencijoms ir tuo aukštesniu balu vertina jų charakteringumą UAB „Elektros zona“.

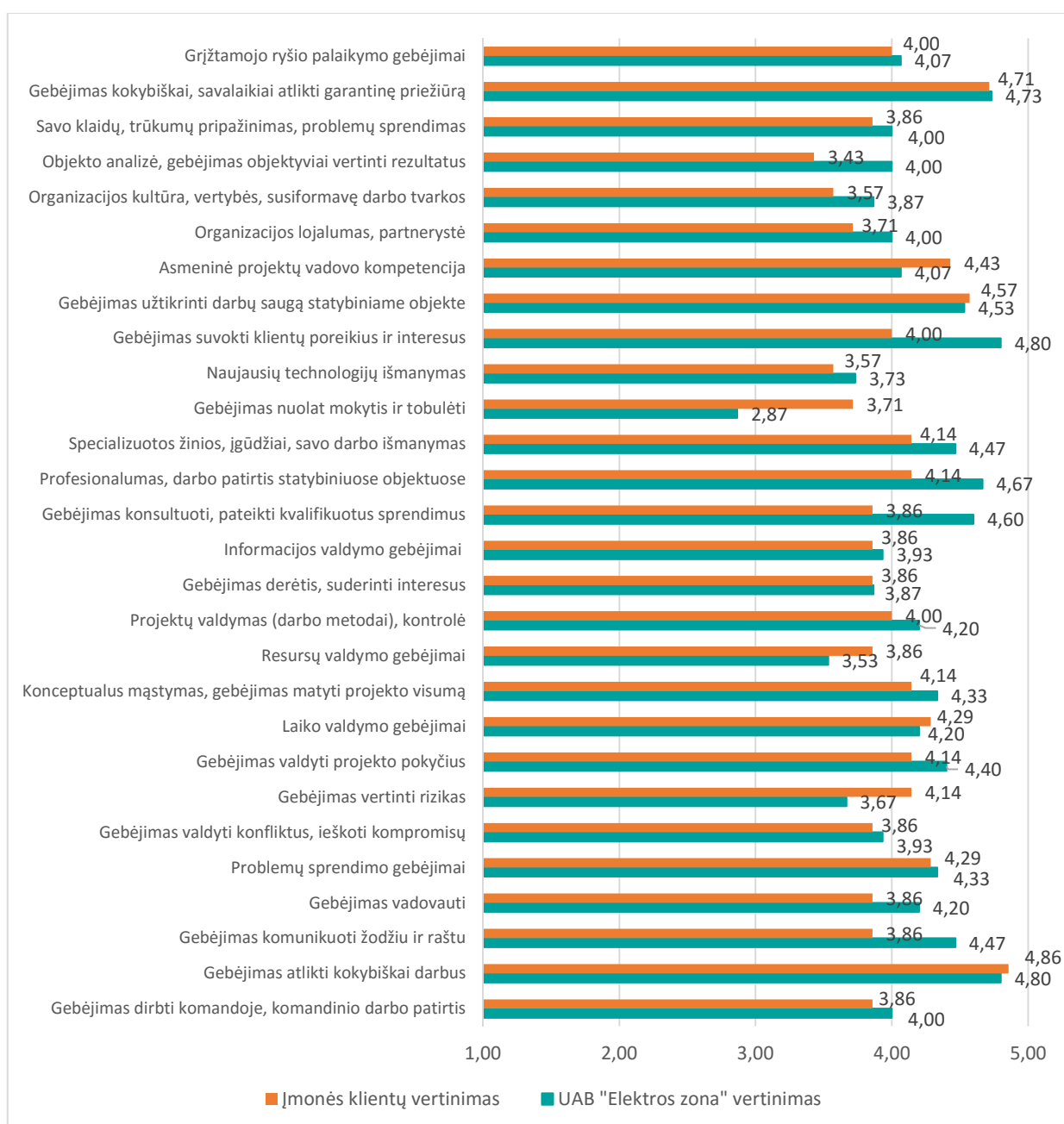
Atlikti tyrimo rezultatai rodo, kad įmonė svarbiausiomis klientui laiko profesinės grupės kompetencijas. Tad gal dėl to, savo veikloje didesnę dėmesį skiria šių kompetencijų ugdymui ir to rezultate tyrimas atskleidžia, kad įmonei labiausiai charakteringos profesinės grupės kompetencijos.

Įmonė, siekdama labiau patenkinti klientų lūkesčius ir jiems kurti vertę savo kompetencijų pagrindu, privalo daugiau dėmesio skirti individualių, komandinių ir organizacijos metodinių bei socialinių kompetencijų vystymui.

3.3.4 UAB „Elektros zona“ ir jos klientų apklausos rezultatų sulyginimas

Sulyginus klientų ir UAB „Elektros zona“ vadovų / specialistų apklausos duomenis, atskleisti įmonės klientų ir elektrotechninių paslaugų tiekėjų požiūrių panašumas ir skirtumai.

UAB „Elektros zona“ vadovų / specialistų ir įmonės klientų kompetencijų svarbos požiūrių skirtumai atvaizduoti 25 paveiksle.



25 pav. UAB „Elektros zona“ ir jos klientų kompetencijų svarbos požiūrių skirtumas

Sulyginti kompetencijų kintamieji pagal svarbą klientui ir išskirti didžiausiu skirtumu pasižymintys UAB „Elektros zona“ ir jos klientų gauti apklausos rezultatai.

Vertinant kompetencijų kintamuosius, kuriems UAB „Elektros zona“ klientai suteikia svaresnę reikšmę, nuomonės didžiausiu skirtumu išsiskiria tokiuose kompetencijų teiginiuose, kaip gebėjimas nuolat mokytis ir tobulėti (vidurkių skirtumas – 0,85 balo), gebėjimas vertinti rizikas (vidurkių skirtumas – 0,48 balo) bei asmeninės projektų vadovo kompetencijos svarba (vidurkių skirtumas – 0,36 balo).

Vertinant kompetencijų kintamuosius, kuriems UAB „Elektros zona“ suteikia svaresnę reikšmę, didžiausiu skirtumu nuomonės išsiskiria tokiuose kompetencijų teiginiuose, kaip gebėjimas suvokti klientų poreikius ir interesus (vidurkių skirtumas – 0,80 balo), gebėjimas konsultuoti, pateikti kvalifikuotus sprendimus (vidurkių skirtumas – 0,74 balo) ir gebėjimas komunikuoti žodžiu ir raštu (vidurkių skirtumas – 0,61 balo).

Klientų ir UAB „Elektros zona“ apklausos rezultatai labiausiai sutapo, t. y. buvo artimiausi šiuose teiginiuose: gebėjimas derėtis, suderinti interesus (vidurkių skirtumas – 0,01); gebėjimas kokybiškai, savalaikiai atlikti garantinę priežiūrą (vidurkių skirtumas – 0,02).

Apibendrinant gautus rezultatus galima pastebėti, kad daugumoje kompetencijų teiginių UAB „Elektros zona“ kompetencijos svarbumą klientui vertina aukštesniu balu nei, kad tą patį kompetencijos teiginį įvertina jos klientas. Tad akivaizdu, kad įmonė kelia su aukštesnius kvalifikacinius reikalavimus nei iš jos reikalauja klientai. Įmonė privalo mažintis vertės suvokimo atotrūkį dėl rizikų vertinimo, nuolatinio tiekėjo mokymosi ir tobulėjimo, projekto vadovo asmeninių kompetencijų kuriamos klientui vertės.

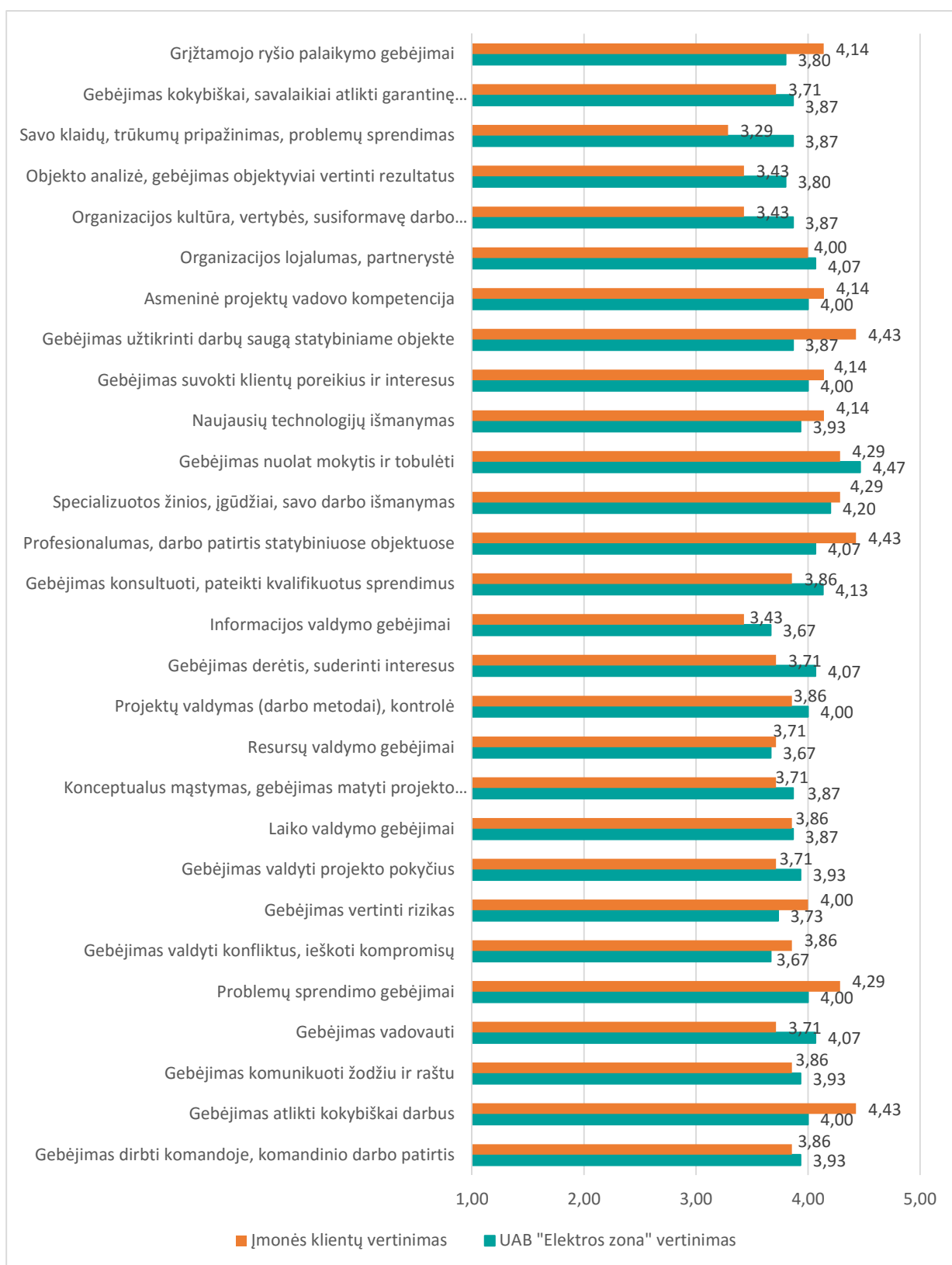
Tiriamos įmonės vadovų / specialistų ir jos klientų kompetencijų charakteringumo UAB „Elektros zona“ požiūrių skirtumas pateiktas 26 paveiksle.

Vertinant kompetencijų charakteringumą UAB „Elektros zona“, išskirti didžiausiu skirtumu pasižymintys UAB „Elektros zona“ ir jos klientų gauti apklausos rezultatai.

Kompetencijų kintamieji, kuriuos UAB „Elektros zona“ klientai vertina kaip labiau charakteringus įmonei nei jos darbuotojai dalyvavę tyrime, didžiausiu skirtumu išsiskiria kompetencijų teiginiuose: gebėjimas užtikrinti darbų saugą statybiniame objekte (vidurkių skirtumas – 0,56 balo), gebėjimas atlikti kokybiškai darbus (vidurkių skirtumas – 0,43 balo) bei tiekėjo profesionalumas, darbo patirtis statybiniuose objektuose (vidurkių skirtumas – 0,36 balo).

Vertinant kompetencijų kintamuosius, kuriuos UAB „Elektros zona“ vertina kaip charakteringesnius jai nei įvertina jos klientai, didžiausiu skirtumu nuomonės išsiskiria šiuose kompetencijų teiginiuose: savo klaidų, trūkumų pripažinimas, problemų sprendimas (vidurkių skirtumas – 0,58 balo), organizacijos kultūra, vertybės, susiformavę darbo tvarko (vidurkių skirtumas – 0,44 balo) ir objekto analizė, gebėjimas objektyviai vertinti rezultatus (vidurkių skirtumas – 0,37 balo).

Klientų ir UAB „Elektros zona“ apklausos rezultatai labiausiai sutampa, t. y. gauti artimiausi, šiuose teiginiuose: laiko valdymo gebėjimai (vidurkių skirtumas – 0,01); resursų valdymo gebėjimai (vidurkių skirtumas – 0,05); organizacijos lojalumas, partnerystė (vidurkių skirtumas – 0,07).

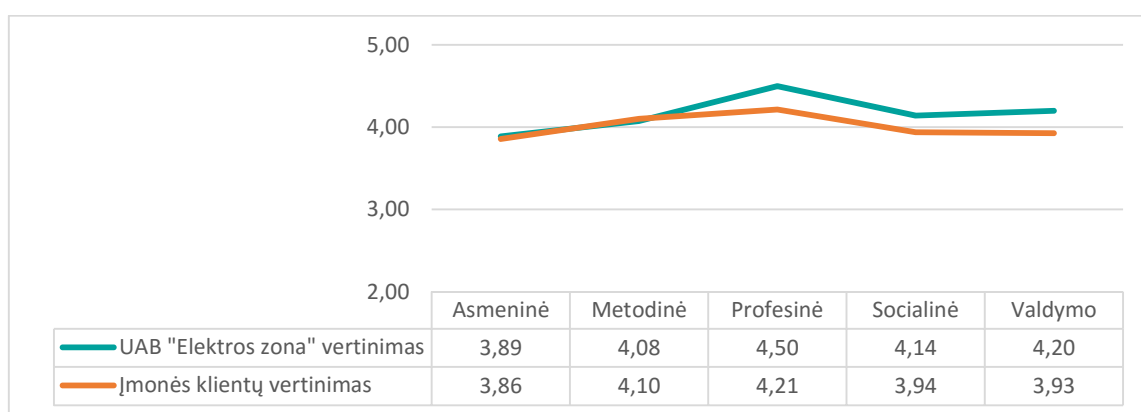


26 pav. Įmonės vadovų / specialistų ir jos klientų kompetencijų būdingumo UAB „Elektros zona“ vertinimų suliginimas

UAB „Elektros zona“ vadovai / specialistai ir įmonės klientai organizacijos kompetencijų lygi vertina labai artimai. Visų kompetencijų kintamųjų charakteringumo įmonei bendras suminis vidurkis: UAB „Elektros zona“ vertinimas - 3,94 balo; organizacijos klientų vertinimas – 3,92 balo.

Iš gautų turimo duomenų galime daryti išvadą, kad įmonės darbuotojai savo organizaciją, kaip profesionalią elektrotechninių paslaugų tiekėją, kuri geba saugiai ir kokybiškai teikti paslaugas, vertina prasčiau nei jos klientai.

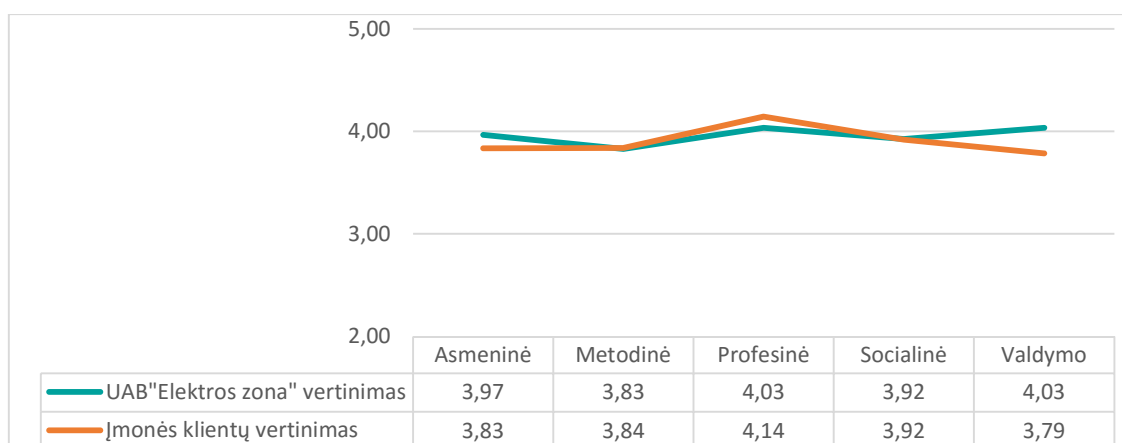
UAB „Elektros zona“ ir jos klijedų kompetencijų klientui svarbos vertinimų sulyginimai pateikti 27 paveiksle:



27 pav. UAB „Elektros zona“ ir jos klijedų kompetencijų svarbos vertinimų sulyginimas

Pagal iliustruotus tyrimo duomenis matyti, kad asmeninių ir metodinių kompetencijų grupėse klientų ir UAB „Elektros zona“ nuomonės, vertinant kompetencijų svarbą, sutapo. Profesinių, socialinių ir valdymo kompetencijų grupėse UAB „Elektros zona“ kompetencijoms suteikia aukštesnį svarbumo laipsnį nei, kad jos klientai. Didžiausias rezultatų atotrūkis gautas vertinant profesinių kompetencijų grupę (0,29 balo).

UAB „Elektros zona“ ir jos klijedų kompetencijų charakteringumo įmonei vertinimų sulyginimai pateikti 28 paveiksle:



28 pav. UAB „Elektros zona“ ir jos klijedų kompetencijų charakteringumo įmonei vertinimų sulyginimas

Remiantis gautais tyrimo duomenimis matyti, kad UAB „Elektros zona“ ir jos klientai socialinių ir metodinių kompetencijų charakteringumą įmonei įvertina vienodai.

Profesinių kompetencijų grupėje klientai įmonę vertina geriau, nei ją įvertino UAB „Elektros zona“ vadovai ir specialistai (skirtumas 0,11 balo). Tiriamos organizacijos darbuotojai save vertina asmeninių ir valdymo kompetencijų grupėje geriau, nei šių kompetencijų charakteringumą įmonei nurodo jos klientai. Didžiausias rezultatų atotrūkis gautas vertinant valdymo kompetencijų grupę (0,25 balo).

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus galima daryti išvadą, kad UAB „Elektros zona“ „siekdama efektyviau patenkinti klientų lūkesčius, privalo sustiprinti savo asmeninių ir valdymo grupių kompetencijas.

Atliktas tyrimas parokė, kad UAB „Elektros zona“ disponuoja klientams vertės kūrimui reikalingomis organizacinėmis kompetencijomis, tokiomis kaip profesionalumas, darbo patirtis statybiniuose objektuose, gebėjimas nuolat mokytis ir tobulėti, specializuotos žinios, įgūdžiai, savo darbo, naujausių technologijų išmanymas, klientų poreikių ir interesų suvokimas bei organizacijos lojalumas, partnerystė. Galima teigti, kad organizacija šių kompetencijų pagrindu klientams sukuria žadamą vertę.

Klientams vertės kūrimui UAB „Elektros zona“ trūksta šių organizacinių kompetencijų:

1. Gebėjimas kokybiškai, savalaikiai atlikti garantinę priežiūrą. Respondentai kompetencijos svarbą klientui vertina labai artimai (įmonė – 4,73; klientas – 4,71). Charakteringumą įmonei aukštesniu balu įvertina UAB „Elektros zona“ (įmonė – 3,87; klientas – 3,71). Iš gautų tyrimo rezultatų matyti, kad šiame teiginyje išryškėja ir didžiausias atotrūkis tarp pageidaujamo ir esamo organizacijos kompetencijos lygio (įmonė – -0,87; klientas – -1,00).

2. Gebėjimas atlikti kokybiškai darbus. Respondentai kompetencijos svarbą klientui vertina gan artimai (įmonė – 4,80; klientas – 4,86). Charakteringumą įmonei aukštesniu balu įvertina UAB „Elektros zona“ klientai (įmonė – 4,00; klientas – 4,43). Iš gautų tyrimo rezultatų matyti, kad įmonės klientai ją vertina geriau nei jos darbuotojai, tačiau esamą organizacijos kompetencijos lygį vertina žemiau nei klientų reikalaujamas lygis (įmonė – -0,80; klientas – -0,43).

3. Gebėjimas valdyti projekto pokyčius. Kompetencijos svarbą klientui (įmonė – 4,40; klientas – 4,14) ir jos charakteringumą įmonei (įmonė – 3,93; klientas – 3,71) UAB „Elektros zona“ respondentai vertina aukščiau nei jos klientai. Iš gautų tyrimo rezultatų matyti, kad organizacija pervertina savo klientų lūkesčius, tačiau neatitinka klientų pageidaujamo kompetencijos lygio (įmonė – -0,47; klientas – -0,43).

4. Savo klaidų ir trūkumų pripažinimas, problemų sprendimas. Respondentai kompetencijos svarbą klientui vertina gan artimai (įmonė – 4,00; klientas – 3,86). Charakteringumą įmonei aukštesniu balu įvertina UAB „Elektros zona“ (įmonė – 3,87; klientas – 3,27). Iš tyrimo rezultatų matyti, kad

šiam teiginyje klientai organizacijos kompetencijos lygį įvertina didesniu atotrūkiu nei UAB „Elektros zona“ (įmonė – -0,13; klientas – -0,57). Remiantis rezultatais, galima teigti, kad nors ir įmonė aukštai įvertinusi klaidų ir trūkumų pripažinimo gebėjimo svarbą klientui, tačiau pervertina šį savo gebėjimą – organizacijos kompetencija neatitinka klientų pageidaujamo lygio.

5. Konceptualus mąstymas, gebėjimas matyti projekto visumą. Kompetencijos svarbą klientui (įmonė – 4,33; klientas – 4,14) ir jos charakteringumą įmonei (įmonė – 3,87; klientas – 3,71) UAB „Elektros zona“ respondentai vertina aukščiau nei jos klientai. Iš gautų tyrimo rezultatų matyti, kad ši organizacijos kompetencija neatitinka klientų pageidaujamo lygio (įmonė – -0,47; klientas – -0,43).

6. Laiko valdymo gebėjimai. Kompetencijos svarbą klientui aukštesniu balu įvertina UAB „Elektros zona“ klientai (įmonė – 4,20; klientas – 4,29). Respondentai kompetencijos charakteringumą įmonei vertina labai artimai (įmonė – 3,84; klientas – 3,86). Remiantis rezultatais, galima teigti, kad įmonė nepakankamai įvertinusi laiko valdymo gebėjimo svarbą klientui ir ši organizacinė kompetencija neatitinka klientų pageidaujamo lygio (įmonė – -0,33; klientas – -0,43).

7. Informacijos valdymo gebėjimai. Kompetencijos svarbą klientui (įmonė – 3,92; klientas – 3,86) ir jos charakteringumą įmonei (įmonė – 3,67; klientas – 3,43) aukštesniu balu įvertina UAB „Elektros zona“ informantai. Iš tyrimo rezultatų matyti, kad šiame teiginyje klientai organizacijos kompetencijos lygį įvertina didesniu atotrūkiu nei UAB „Elektros zona“ (įmonė – -0,27; klientas – -0,43). Organizacijos turimas informacijos valdymo kompetencijos lygis neatitinka klientų keliamų reikalavimų lygio.

Remiantis gautais tyrimo duomenimis išryškėja kompetencijų sritys, kuriose UAB „Elektros zona“ darbuotojai save vertina pernelyg kritiškai:

1. Profesionalumas darbo patirtis statybiniuose objektuose. Įmonės vertinimai: svarbumas – 4,67, charakteringumas – 4,07, atotrūkis – -0,60. Klientų vertinimas: svarbumas – 4,14, charakteringumas – 4,43, atotrūkis – +0,29;

2. Gebėjimas suvokti klientų poreikius ir interesus. Įmonės vertinimai: svarbumas – 4,80, charakteringumas – 4,00, atotrūkis – -0,80. Klientų vertinimas: svarbumas – 4,00, charakteringumas – 4,14, atotrūkis – +0,14;

3. Specialios žinios, įgūdžiai, savo darbo išmanymas. Įmonės vertinimai: svarbumas – 4,47, charakteringumas – 4,20, atotrūkis – -0,27. Klientų vertinimas: svarbumas – 4,14, charakteringumas – 4,29, atotrūkis – +0,14;

4. Grįžtamojo ryšio palaikymo gebėjimai. Įmonės vertinimai: svarbumas – 4,07, charakteringumas – 3,80, atotrūkis – -0,27. Klientų vertinimas: svarbumas – 4,00, charakteringumas – 4,14, atotrūkis – +0,14;

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima daryti išvadą, kad interviu metu išskirti pagrindiniai statybinių paslaugų tiekėjų pasirinkimo kriterijai (kaina, paslaugos tiekėjo kompetencija, reputacija,

pajėgumas įgyvendinti objektą bei susiformavę tarpusavio santykiai) klientams yra daugiau nei svarbūs. Paslaugos tiekėjo pasirinkimo kriterijai, jų reikšmingumas priklauso ir nuo kliento įmonės dydžio. UAB „Elektros zona“ dauguma šių tiekėjo pasirinkimo kriterijų yra būdinga, tačiau dažniausiai ji kaip elektrotechninių paslaugų tiekėjas nepasirenkama, nes ne visuomet sugeba pateikti žemiausias paslaugos atlikimo kainas.

Projekto įgyvendinimo visiems etapams reikalingų organizacinių kompetencijų, kuriančių vertę klientams, vertinimai priklauso nuo respondentų darbo patirties statybų sektoriuje ir bendradarbiavimo su UAB „Elektros zona“ laiko. Mažesnę darbo patirtį statybų sektoriuje turintys klientai ir įmonės darbuotojai kelia aukštesnius kompetencijų reikalavimus elektrotechninių paslaugų tiekėjams. Klientai, kurie naudojami ilgesnį laiką UAB „Elektros zona“ paslaugomis, įmonės turimą kompetencijos lygį vertina aukščiau nei klientai, kurių bendradarbiavimo laikas yra trumpesnis.

Ilgesnį laiką dirbantys įmonėje darbuotojai UAB „Elektros zona“ organizacinę kompetencijos lygį vertina žemiau nei trumpesnę darbo stažą turintys darbuotojai.

Respondentai svarbiausiomis laiko profesinės ir metodinės, mažiausiai svarbiomis – asmeninės grupės kompetencijas.

UAB „Elektros zona“ klientai yra patenkinti tarpusavio bendradarbiavimu, klientai įmonę vertina kaip profesionalią, gerai išmanančią savo veiklos sritį organizaciją, gebančią saugiai ir kokybiškai atlikti sutartas paslaugas. Tačiau įmonė, siekdama labiau patenkinti klientų lūkesčius ir jiems kurti vertę savo kompetencijų pagrindu, privalo daugiau dėmesio skirti individualių, komandinių ir organizacijos metodinių ir valdymo kompetencijų vystymui bei ugdyti įmonės darbuotojų pasitikėjimą savimi, kad jie yra profesionalūs savo srities specialistai.

Klientai kaip labai svarbų paslaugos teikėjo veiksmą, po projekto įgyvendinimo (po paslaugų suteikimo), laiko kokybišką, savalaikę garantinę priežiūrą. Svarbiomis laiko ir suteiktas papildomas paslaugas bei tolimesnį bendradarbiavimą, ryšių palaikymą.

UAB „Elektros zona“ teikdama garantinės priežiūros paslaugas neužtikrina pilno klientų lūkesčio patenkinimo, kadangi specialistams sudėtinga pripažinti savo padarytas klaidas ir efektyviai išspręsti po objekto užbaigimo kylančias problemas.

UAB „Elektros zona“ klientai yra patenkinti tarpusavio bendradarbiavimu ir teikiamomis elektrotechninėmis paslaugomis.

Klientai tarpusavio bendradarbiavimą ir teikiamas UAB „Elektros zona“ elektrotechnines paslaugas vertina gerai. Tai leidžia daryti prielaidą, kad tyrime dalyvavę klientai ir ateityje rinksis UAB „Elektros zona“ kaip profesionalių paslaugų tiekėją.

3.4 Organizacinių kompetencijų vystymo rekomendacijos UAB „Elektros zona“

UAB „Elektros zona“ turi dvylikos metų patirtį, kuri leidžia realiai suvokti statybų verslo aplinką, jos pokyčius ir tendencijas. Kaip projektinei, profesionalias elektrotechnines paslaugas teikiančiai organizacijai, UAB „Elektros zona“ ypatingai svarbu turėti reikiamos kompetencijos darbuotojus, tai pagrindiniai įmonės resursai, užtikrinantys kokybę ir veiklos efektyvumą.

Rekomendacijos prieš paslaugos suteikimą: UAB „Elektros zona“, siekdama labiau atitikti klientų keliamus paslaugos tiekėjo pasirinkimo kriterijus, privalo didesnę dėmesį skirti paslaugos teikimo kainos vertinimui bei efektyviau komunikuoti įmonės galimybes teikti paslaugą, t. y. parodyti jos potencialą kurti vertę klientui. Rekomenduojama atlikti paslaugų kainos nustatymo proceso analizę ir išsiaiškinti, kodėl įmonės siūloma kaina yra aukštesnė nei konkurentų. Būtina peržiūrėti įmonės žaliavų tiekimo grandinę ir išsiaiškinti ar nėra galimybių įsigyti montažinių medžiagų žemesnėmis kainomis.

Kiekvienas klientas turi savitą pirkimo stilių. Rekomenduojama atlikti tyrimus ir išsiaiškinti kliento sprendimo proceso narių pasirinkimo kriterijų vertinimo subjektyvumą bei kame, kiekvienas jų, mato organizacijai teikiamą profesionalių paslaugų tiekėjo vertę. Tai formuotą efektyvesnę ir tikslingesnę organizacinių kompetencijų komunikaciją.

Statybų sektoriuje elektrotechnines paslaugas teikiančios įmonės esminė kompetencija, tai kolektyvinis organizacijos mokymasis, kurio dėka keliami darbuotojų kvalifikacija ir gebėjimai, taip kuriama papildoma vertė ir klientui. Svarbu nuolat didinti ne tik įmonės gebėjimą mokytis, bet ir kruopščiai parinkti ugdymo kryptis, kontroliuoti proceso kokybę ir intensyvumą. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, įmonė daugiau dėmesio turi skirti problemų sprendimo, laiko valdymo ir projekto pokyčių valdymo organizacinių kompetencijų ugdymui. Rekomenduojama pasitelkti išorinių institucijų, mokymo įstaigų specialistų pagalbą.

Rekomendacijos paslaugos teikimo metu: Būtina sustiprinti organizacijos informacijos valdymo gebėjimus, kad užtikrinti jos efektyvų rinkimą, tvarkymą, panaudojimą, saugojimą ir perdavimą suinteresuotoms šalims. Rekomenduojama atlikti informacijos valdymo sistemos auditą, kurio metu išsiaiškinti ar efektyviai panaudojami turimi informacijos valdymo įrankiai ir ar jų pakanka, ar laikomasi įmonės informacijos valdymo strategijos.

Nors ir įmonėje dirba aukštos kompetencijos specialistai, tačiau darbų piko metu, dėl per didelio darbo krūvio, darbuotojai tiesiog fiziškai nespėja susitvarkyti su užduotimis, o tai ženkliai įtakoja paslaugos suteikimo efektyvumą, mažina sėkmingų rezultatų tikimybę. Dėl per didelio krūvio ir skubėjimo dažnai nukenčia ir darbo kokybė. Tad būtina formuoti atitinkamą darbuotojų požiūrį į atliekamų darbų svarbą ir reikšmingumą, bei peržiūrėti darbuotojų atliekamas funkcijas ir, atsižvelgiant

į užimtumą, atitinkamai paskirstyti darbus darbų piko metu, sustiprinti bendradarbiavimą bei atliekamų darbų kokybės kontrolę.

Siekiant aukštesnės darbų kokybės, rekomenduojama brigadose įvesti darbų diferencijavimą, kad darbuotojai specializuotųsi siauresnėje srityje. Taip susiformuotų darbo komandos, atliekančios tam tikros srities elektrotechninius darbus (skydų surinkimas, kabelinės konstrukcijos, kabelinės linijos, įžeminimas ir t.t.). Darbų atlikimo eigoje, vienos srities specialistui perduodant darbus kitos srities specialistui, atsiranda vidinė atliktų darbų kokybės kontrolė.

Rekomendacijos po paslaugos teikimo: Garantinio aptarnavimo kompetencijai įmonė skiria per mažai dėmesio, neužtikrina savalaikio, kokybiško kliento lūkesčių patenkinimo. UAB „Elektros zona“ siekdama labiau patenkinti savo klientus, privalo peržiūrėti garantinės priežiūros teikimo procesą. Būtina atlikti vidinį tyrimą ir išsiaiškinti priežastis, kodėl vangiai ar netinkamai reaguojama į klientų skundus, ar klientai tinkamai informuojami apie gedimų priežastis. Rekomenduojama, subrangos sutartyse, aptarti ne tik garantinio aptarnavimo terminus, bet ir garantinio proceso suteikimo tvarką.

Viena iš galimų garantinio aptarnavimo kompetencijos neužtikrinimo priežasčių yra nemokėjimas pripažinti savo klaidas ir trūkumus. Mes nesame linkę pripažinti savo padarytų klaidų, apsirikimų. Liaudies išmintis byloja – „Klysti žmogiška, o kaltę suversti kitam – dar žmogiškiau“. Rekomenduojama įmonėje ugdyti vertybes tokias, kaip teisingumas, atsakingumas, etiškumas, lankstumas.

Organizacijos reputacija: Organizacija privalo komunikuoti savo puoselėjamas vertybes tiek darbuotojams, tiek ir įmonės klientams. Bet pirmiausiai įmonė privalo patikrinti tai, ar užrašytos jos vertybės realiai atitinka organizacijos elgesį t. y. ar pageidaujamos organizacijos vertybės atitinka darbuotojų asmenines vertybes ir dabartines susiformavusias kolektyvo „nerašytas darbo taisykles“. Vertinant įmonės darbuotojus, organizacija privalo naudoti vertinimo įrankius, kurie apimtų ne tik profesinės kvalifikacijos, bet ir vertybinius aspektus. Darbuotojas, kurio vertybės nesutampa su organizacijos vertybių sistema, ne tik negali savęs realizuoti organizacijoje jam priimtinais būdais, bet ir savo elgesiu formuoja nepalankų įmonės klientų požiūrį. Skeptišką požiūrį į vertybes dažniausiai formuoja matomas atotrūkis tarp to, kokius darbo principus deklaruojame ir to, kokiais išties gyvename. Svarbiausia organizacinės kultūros formavimo ir komunikavimo „varomoji jėga“ yra vadovai: jų aktyvus įsitraukimas, vertybių bei pageidaujamų darbo principų demonstravimas savo elgesiu, vertybių skatinimas pavaldinių darbe.

Vidinis marketingas: Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad klientai UAB „Elektros zona“ dalį organizacinių kompetencijų vertina aukštesniais balais nei įmonės darbuotojai. Organizacija privalo sustiprinti savo vidinį marketingą, kuris būtų nukreiptas į darbuotojų pasitikėjimo savimi didinimą, keltų jų savivertę, o tuo pačiu didintų ir pasitenkinimą darbu, gerintų veiklos produktyvumą, lojalumą įmonei. Po paslaugos suteikimo rekomenduojama gauti iš kliento grįžtamąjį ryšį ne tik apie tai, kas

buvo blogai, bet ir apie tai, kas buvo gerai. Būtina skatinti darbuotojų pasididžiavimą savo atliktu darbu, viešinti kiekvieną inovatyvų sprendinį ir atskleisti atlikto darbo svarbą ir reikšmingumą.

Patenkinti ir savimi pasitikintys darbuotojai yra atsakingesni, labiau įsiklauso į klientų poreikius, efektyviau šalina atsiradusius nesklandumus. Tokiu būdu stiprėja organizacijos konkurencingumas, nes jos darbuotojai įgalinami tenkinti vis sudėtingesnius statytojų ir klientų poreikius.

DISKUSIJA

Lyginant gautus tyrimo rezultatus su darbe pateikiamos tyrimo problemos teorinės analizės rezultatai pastebėta, kad tyrimo metu dauguma identifikuotų organizacinių kompetencijų, kuriančių vertę klientams sutampa su R. Čiužo ir J. Monkevičiaus (2013) moksliniame darbe išskirtomis, sėkmingo projekto vykdymui, būtinomis projektų komandos kompetencijomis. Tačiau, tiriant statybinę projektinę organizaciją, papildomai identifikuojamos resursų valdymo, gebėjimo konsultuoti, pateikti kvalifikuotus sprendimus, gebėjimas užtikrinti darbų saugą statybiniame objekte, gautų rezultatų objektyvaus vertinimo, projektų valdymo darbo metodų, specializuotų žinių, įgūdžių, savo darbo išmanymo kompetencijos. Taip pat, respondentai kaip klientams vertę kuriančias kompetencijas išskiria ir organizacijos lojalumą, partnerystę, gebėjimą palaikyti grįžtamąjį ryšį bei organizacijos kultūrą, vertybes, susiformavusias darbo tvarkas. Šie skirtumai atsirado, kadangi atliktame darbe į kompetencijos struktūrą buvo žvelgiama ne tik iš individo ir projektų komandos darbo, bet ir iš visos organizacijos veiklos perspektyvos, t. y. tyrime buvo įvertintos statybinės organizacijos klientams vertės kūrimui reikalingos organizacinės kompetencijos. Tad gautuose tyrimo rezultatuose išryškėja statybų sektoriaus specifikai būdingos organizacinės kompetencijos.

Vertinant profesionalių paslaugų tiekėjo pasirinkimo kriterijus tyrime gauti rezultatai visikai sutapo su P. Kotler, K. L. Keller, J. A. Fitzsimmons, K. Moller, D.C. West, J. Rakickaitės ir R. Vaikienės išskirtais tiekėjo pasirinkimo kriterijais. Mokslininkai kaip svarbiausią veiksnį tiekėjo pasirinkime įvardija patikimumą (pasitikėjimą). Respondentai svarbiausiu kliento pasirinkimo kriterijumi nurodė paslaugos tiekėjo pajėgumą teikti paslaugą. P. Kotler ir K. L. Keller (2007) įmonės patikimumą apibrėžia, kaip klientų tikėjimą, kad įmonė gali sukurti ir pateikti pasiūlymus, atitinkančius jų poreikius ir norus. Tad galima teigti, kad klientų profesionalių paslaugų tiekėjų pasirinkimo kriterijų tyrimo rezultatai sutapo su ankstesniais, kitų tyrėjų atliktų tyrimų rezultatais.

Tyrimo metu gauti rezultatai sutapo su A. Daunorienės ir A. Daunoro (2006) teiginiu, kad klientams vertės kūrimui svarbų vaidmenį vaidina statybinės organizacijos orientacija į klientą, reagavimas į skundus ir bendravimo įgūdžiai, kadangi respondentai kaip labai svarbius arba svarbus veiksnius įvardino kokybišką savalaikę garantinę priežiūrą, gebėjimą suvokti klientų poreikius ir interesus bei tolimesnį bendravimą, ryšių palaikymą.

Atsižvelgiant į tai, kad statybinės projektinės organizacijos, kuriančių vertę klientams, organizacinių kompetencijų vertinimų (svarbumas, kiek būdinga paslaugos tiekėjui) gauti rezultatai skiriasi priklausomai nuo respondentų darbo patirties statybų sektoriuje ir bendradarbiavimo su UAB „Elektros zona“ laiko, galima teigti, kad tai patvirtina A. Daunorienės ir A. Daunoro (2006) teiginį, kad kliento lūkesčiai dėl statybų priklauso nuo jo tiesioginės patirties arba patirties praeityje dirbant su rangovu ar panašiais rangovais.

Atlikus mokslinės literatūros analizę visos išskirtos organizacinės kompetencijos, kuriančios klientams vertę paslaugos teikimo metu, prieš ir po paslaugos suteikimo (žr. 5 pav.), buvo identifikuotos ir šio tyrimo metu, bei respondentų įvertintos kaip svarbios arba labai svarbios klientams. Tad galima daryti išvadą, kad klientams, profesionalių paslaugų tiekėjo organizacinių kompetencijų pagrindu, vertė kuriama prieš paslaugos užsakymą (siūlomas problemos sprendimas), paslaugos teikimo metu ir po paslaugos suteikimo (popardaviminiai veiksmai). Organizacija siekdama išlikti konkurencinga, privalo sukurti palankias sąlygas projektų komandos narių asmeninei ir kolektyvinei kompetencijai atsiskleisti bei išryškinti organizacines kompetencijas atskleidžiančias vertės kūrimo potencialą, kuris skatintų klientus rinktis ją, kaip patikimą profesionalių paslaugų tiekėją.

Gauti tyrimo rezultatai atitinka I. Jucaitytės, J. Maščinskienės (2011) tvirtinimą, kad verslas – verslui rinkoje dalyvių aptarnavimas reikalauja gilesnio jų supratimo, tik taip efektyviai patenkinsime klientų reikalavimus bei lūkesčius ir sugebėsime suteikti didesnę vertę klientui, o tai ir yra ateities bendradarbiavimo pagrindas.

Kadangi įmonės klientai į tyrimą įsitraukė neaktyviai (visų klientų tik vienas atstovas atsakė į anketą), tad atlikto tyrimo metu nepavyko išsiaiškinti klientų, profesionalių paslaugų tiekėjo pasirinkimo proceso dalyvių, nuomonių skirtumo. Tad ateityje tikslinga atlikti tyrimus verslas-verslui aplinkoje, kuris apimtų ir tai, kaip profesionalių paslaugų klientui kuriamą vertę suvokia skirtingi pirkimo proceso dalyviai. Tokio tyrimo metu, būtų gaunami tikslesni bei papildomi vertės klientui kūrimo potencialą atskleidžiantys kriterijai.

Tolimesnės vertės klientui tyrimo kryptys turėtų būti plėtojamos santykių marketingo verslas-verslui aplinkoje. Tyrimo metu būtina įvertinti ne tik paslaugos teikimo metu užsimezgiusius profesionalių paslaugų tiekėjo ir kliento santykius, bet ir iki jų pradžios bei po paslaugos suteikimo vykstančius procesus, kurie kuria klientams vertę ir lemia jų sprendimus.

IŠVADOS

Statybų projektinės veiklos paslaugos, atsižvelgiant į jų specifiką, yra profesionalios paslaugos. Statybinės projektinės organizacijos sėkmingai įgyvendina profesionalius inžinierinius sprendimus (projektus) bei patenkina klientų lūkesčius dėka individualių, komandinių ir organizacijos kompetencijų. Statybinės projektinės organizacijos, kaip profesionalių paslaugų tiekėjo, organizacinė kompetencija, tai organizacijos gebėjimas sėkmingai siekti savo tikslų, santykių (ryšių) plotmėje efektyviai įgyvendinant statybinius projektus per asmeninių, kolektyvinių bei organizacijos žinių, įgūdžių ir gebėjimų visumos suderinamumą.

Statybinė projektinė organizacija kuria klientams vertę, paroduodama problemų sprendimus pagrįstus turimomis specializuotomis žiniomis, įgūdžiais ir patirtimi. Įmonės galimybė kurti vertę klientams priklauso nuo jos disponuojamų organizacinių kompetencijų. Vertės klientams efektyviam kūrimui būtina identifikuoti kliento interesus bei jo vertės suvokimą prieš paslaugos suteikimą, paslaugos teikimo metu ir po paslaugos suteikimo bei nustatyti jų išpildymui reikalingas organizacines kompetencijas.

Remiantis mokslinės literatūros analize, darbe sudaryta statybų sektoriaus profesionalių paslaugų tiekėjo, organizacinėmis kompetencijomis paremta, vertės klientui kūrimo loginė schema (žr. 5 pav.).

Ištirta statybinės projektinės organizacijos UAB „Elektros zona“ atvejis. Tai elektrotechnines paslaugas teikianti statybinė organizacija, kurios veikla paremta projektų valdymu. Tyrimo metu nustatyta:

- Pagrindiniai statybinių paslaugų tiekėjų pasirinkimo kriterijai – žemiausia kaina, paslaugos tiekėjo kompetencija, reputacija, pajėgumas įgyvendinti objektą bei susiformavę tarpusavio santykiai. Paslaugos tiekėjo pasirinkimo kriterijų reikšmingumas klientui priklauso nuo jo įmonės dydžio. Tyrimo metu identifikuoti paslaugų tiekėjo pasirinkimo kriterijai sutampa arba „apima“ moksliniuose šaltiniuose nurodytus pasirinkimo kriterijus.
- Visuose projekto įgyvendinimo etapuose, statybinės projektinės organizacijos klientui vertės kūrimas pagrįstas organizacinėmis kompetencijomis, kurios užtikrina naudą klientui dėl: projektų komandos stiprumo ir patikimumo; bendradarbiavimo; orientavimosi į šiuolaikines žinias; efektyvaus projektų valdymo; orientacijos į klientą; efektyvaus vadovavimo; vadovo, kaip asmens, tinkamumo klientui.
- Statybinės projektinės organizacijos, kuriančių vertę klientams, organizacinių kompetencijų vertinimai (reikšmingumas; kiek būdinga paslaugos tiekėjui) priklauso nuo klientų tiesioginės patirties statybų sektoriuje ir bendradarbiavimo su UAB „Elektros zona“ laiko. Asmenys, turintys mažesnę darbo patirtį statybų sektoriuje, statybinių paslaugų tiekėjui kelia aukštesnius kvalifikacinius reikalavimus. Klientai, kurie bendradarbiauja su UAB

„Elektros zona“ ilgesnį laiką, įmonės turimą kompetencijos lygį vertina aukščiau nei klientai, kurių bendradarbiavimo laikas yra trumpesnis.

- Klientams svarbiausios profesinės ir metodinės kompetencijų grupės organizacinės kompetencijos.
- UAB „Elektros zona“ klientai įmonę vertina kaip profesionalią, gerai išmanančią savo veiklos sritį organizaciją, gebančią saugiai ir kokybiškai atlikti sutartas paslaugas.
- Po projekto įgyvendinimo (po paslaugų suteikimo) klientams didžiausią vertę kuria statybinių paslaugų tiekėjo kokybiškai ir savalaikiai atliekama garantinė priežiūra. UAB „Elektros zona“ teikdama garantinės priežiūros paslaugas neužtikrina pilno klientų lūkesčio patenkinimo.
- Klientams, statybų sektoriaus profesionalių paslaugų tiekėjo organizacinių kompetencijų pagrindu, vertė kuriama prieš paslaugos užsakymą (siūlomas problemos sprendimas), paslaugos teikimo metu ir po paslaugos suteikimo (popardaviminiai veiksmai).
- Kliento gaunama vertė ir tai, kaip jis gauna statybinę paslaugą bei komunikacija (ryšiai), formuoja jo suvokimą apie statybinės projektinės organizacijos patikimumą ir kompetenciją.

Siekdama aukštesnės projektų kokybės, įmonė privalo ugdyti darbų kokybės užtikrinimo, informacijos valdymo, problemų sprendimo, projekto pokyčių ir laiko valdymo gebėjimus bei vystyti darbuotojų konceptualų mąstymą, puoselėti jų vertybes tokias, kaip teisingumas, atsakingumas, etiškumas, lankstumas.

Įmonė, norėdama veiksmingiau patenkinti klientų lūkesčius ir kurti jiems vertę savo kompetencijų pagrindu, privalo daugiau dėmesio skirti metodinių ir valdymo kompetencijų vystymui bei kelti įmonės darbuotojų pasitikėjimą savimi, kaip profesionalias elektrotechnines paslauga teikiančias specialistais.

UAB „Elektros zona“ privalo efektyviau komunikuoti įmonės galimybes teikti paslaugą, t. y. parodyti jos potencialą kurti vertę klientui.

LITERATŪRA

1. Artto, K., & Kujala, J. (2008). Project business as a research field. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(4), 469-497.
2. Atkočiūnienė, Z. (2010). Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas. *Informacijos mokslai*, (52), 14-22.
3. Axelsson, B. & Wynstra, F. (2002). *Buying Business Services*. John Wiley & Sons, LTD, England., p. 282. ISBN 0-470-84302-0.
4. Bagdonienė, L., & Hopenienė, R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Vadovėlis, Kaunas: Technologija.
5. Bakanauskas, A. (1997). Vertės samprata kainodaroje. *Ekonomika ir vadyba'97*, p. 22–23.
6. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
7. Baxter, P., Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report Volume 13 Number 4 December 2008*. Nova Southeastern University.
8. Boyatzis R. E., 1982. *The Competent Manager*. New York, NY: Wiley.
9. Carden, L. I., & Egan, M. T. (2008). Human Resource Development and Project Management: Key Connections. *Human Resource Development Review* , Vol. 7, No. 3, 309-338.
10. Chang, W. L., Hong, Y. T. (2011). A mixture model to estimate customer value for e – services. *Kybernetes*, Vol. 40, No. 1/2, p. 182–199.
11. Chreptavičienė, V. (1999). Dalykinė komunikacinė kompetencija ir jos ugdymo gairės universitetinėse studijose. *Socialiniai mokslai*, 2(19), p. 32
12. Cicmil, S J.K. (1997). Critical Factors of Effective Project Management // *The TQM Magazine*, 9 (6).
13. Clark, K.D., Doh, J.P., & Stumpf, S.A. (2002). Professional Services Firms in Transition: Challenges and Opportunities for Improving Performance. *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No. 3, pp. 259-279.
14. Cohel, T.G. (2006). *Barriers to Marketing within Professional Service Firms: A thesis submitted for degree of Doctor of Philosophy*. Brunel Business School, Brunel University, p. 356
15. Cooke-Davies, T. J., & Arzymanow, A. (2003). The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models. *International Journal of Project Management*, 21(6), 471-478.
16. Čiutienė, R., Meilienė, E., & Šimkūnaitė, I. (2009). žmogiškasis veiksnys siekiant projektu kokybės: teoriniai aspektai. *Economics & Management*.

17. Čiužas, R., & Monkevičius, J. (2013). Sėkmingai veikiančios projektų komandos kompetencijų struktūros teorinės ir empirinės prielaidos. *Socialinis ugdymas*, 34(2).
18. Day, E., & Barksdale, H. C. (2003). Selecting a professional service provider from the short list. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6/7), 564-579.
19. Diskienė, D., Marčinskas, A., & Stankevičienė, A. (2010). Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste. *Informacijos mokslai*, 53.
20. Dovalienė, A., Virvilaitė, R. (2008). Vertė vartotojui ir jos svarba santykių su paslaugų teikėju ilgalaikiškumui: teatro sektoriaus atvejis. *Inžinerinė ekonomika*, Nr. 1 (56), p. 66–73.
21. Drejer, A. How we define and understand competencies // *Technovation*, 2001, 21 (3), p. 135-146.
22. Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. HarperBusiness, 1985.
23. Dulewicz V., 1991. Assessment centers as a route to competence // *Personnel Management*, November, p. 56–59.
24. Eggert, A., & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets?. *Journal of Business & industrial marketing*, 17(2/3), 107-118.
25. Elattar, S.M.S. (2009). Towards developing an improved methodology for evaluating performance and achieving success in construction projects, *Scientific Research and Essay* 4(6): 549–554.
26. Fitzsimmons, J.A., & Noh, J., & Thies, E. (1998). Purchasing business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, pp. 370-380.
27. Freiling, J. (2004). A competence- based theory of the firm. *Management revue*, 15, (1), 27-52.
28. Gudienė, N. (2014). Statybos projektų įgyvendinimą lemiančių sėkmės veiksnių daugiakriterė analizė.
29. Halinen, A. & Jaakkola, E. (2006). Problem solving within professional services: evidence from the medical field. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17, No. 5, pp. 409-429.
30. Harmsen, H., & Jensen, B. (2004). Identifying the determinants of value creation in the market: A competence-based approach. *Journal of Business Research*, 57(5), 533-547.
31. Huemann, M. (2010). Considering Human Resources Management when developing a project-oriented company: Case study of a telecommunication company. *International journal of Project Management* 28, 361-369.
32. Huemann, M., & Keegan, A. & Turner, J. R. (2007). Human resource management in the Project-oriented company: A review. *International journal of Project Management*, No. 25, 315-323.
33. Jaafari, A. (2007). Project and Program Diagnostics: A Systemic Approach // *International Journal of Project Management*, 25
34. Jacikevičius, A. (1994). *Siela, mokslas, gyvensena*. Vilnius: Žodynas.

35. Janušauskaitė A., Atsakomybės ir profesinės kompetencijos svarba teisininko veikloje, Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka, Nr.8, 2012, p124-125.
36. Jobber, D., & Lancaster, G. (2012). *Selling and Sales Management*--Pearson Education.
37. Jovaiša L. *Pedagogikos terminai*. – Kaunas: Šviesa, 1993
38. Jovaiša, L. (2007). Enciklopedinis edukologijos žodynas. Vilnius: Gimtasis žodis, p.80.
39. Jucaitytė, I., & Maščinskienė, J. (2011). Vertės kūrimas santykių verslas-verslui rinkos kontekste. *Economics & Management*, 16.
40. Jucevičienė, P.; Lepaitė, D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*, 2000, nr. 1(22), p. 44–50.
41. Kardelis, Kęstutis. "Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai." *Kaunas: Judex*398 (2002).
42. Karlof, B., Lovingsson, F. (2006). *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. Vilnius: UAB „Verslo žinios“
43. Keršienė, K., & Savanevičienė, A. (2015). Defining and Understanding Organization Multicultural Competence. *Engineering Economics*, 42(2), 45-52.
44. Kiyak, D. (2014). Produkto vertės sampratos koncepcija kainodaros procese. *Regional formation and development studies*, 9(1), 79-92.
45. King, A. W., Fowler, S. W., & Zeithaml, C. P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge. *The Academy of Management Executive*, 15(2), 95-106.
46. Kompetencija (2016). Dabartinės Lietuvių kalbos žodynas [interaktyvus]. Peržiūrėta 2016, sausio 5, adresu <http://www.lkz.lt/startas/htm>.
47. Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema
48. Kotler, P., Armstrong, G., Sounders, J., & Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai/PH. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong. Kaunas.* Kotler Ph. (1996). *Principles of Marketing*. Prentice Hall.
49. Krogh, G. & Roos, J. (1995). A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personnel Review*, 24, (3), 56-76. <http://dx.doi.org/10.1108/00483489510089650>
50. Laing, A.W. & Lian, P.C.S. (2007). Relationships in the purchasing of business to business professional services: The role of personal relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, pp. 709-718.
51. Lapierre, J. (1997). What does value mean in business-to-business professional services? *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 5, pp. 377-397.
52. Laužackas, R.; Stasiūnaitienė, E.; Teresevičienė, M. *Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi: monografija*. Kaunas, 2005. 224 p.
53. Lepaitė, D. (2003). *Kompetencijų plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija: monografija*. – Kaunas: Technologija

54. Lessel, W. (2007). Managementul proiectelor. *București, Editura ALL.*
55. Lietuvos Respublikos Seimas, (2013). Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas. Valstybės žinios. 2013, Nr. I – 1489
56. Lowendahl, B.R. (2005). Strategic management of Professional Service Firms. Denmark: Copenhagen Business School Press, p. 219. ISBN 87-630-0127-6.
57. Lusch, R. F., Vargo, S. L. (2009). Service-Dominant Logic – A Guiding Framework for Inbound Marketing. *Marketing Review St. Gallen*, 26 (6), 6–10.
58. Martinkus B., Neverauskas B., Sakalas A. (2002) Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas: monografija. Kaunas: Technologija. 172 p. ISBN 9955–09–323–4. J
59. Mickevičienė, M. (2015). Įmonės kompetencijos kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas: strateginis iššūkis.
60. Midler, C. (1995). “Projectification” of the firm: The Renault case. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 363-375.
61. Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work.
62. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row
63. Moller, K. (2006). Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, 35, pp. 913-924.
64. Neverauskas, B., Stankevičius, V., Venckus, A. (2007). *Projektų valdymas*. Kaunas,
65. Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. *Scandinavian journal of management*, 11(4), 319-333.
66. Pagon, M., Banutai, E., Bizjjak, U. (2008). *Leadership competencies for successful change management*. Slovenia: University of Maribor, 2008.
67. Paražinskaitė, G., & Skaržauskienė, A. (2014). Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška.
68. Petkevičiūtė, N.; Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos*, no. 1, p. 66.
69. Petterson, G.P. & Sharma, N. (1999). The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. *The Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No. 2, pp. 151-170.
70. *Psichologijos žodynas* (1993). – Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
71. Rajadhaksha, U. (2005). Managerial Competence: Do Technical Capabilities Matter? *The Journal for Decision Makers*, vol. 30, no. 2.
72. Rakickaitė, J., & Vaitkienė, R. (2008). Įmonės kompetencijų marketingo vaidmuo vertės kūrime verslo rinkose. *Economics & Management*.

73. Rakickaitė, J., & Vaitkienė, R. (2009). Profesionalių paslaugų teikėjo kompetencijos kaip profesionalių paslaugų marketingo objektas. *Economics & Management*.
74. Rakickaite, J., Juceviciene, P., & Vaitkiene, R. (2011). Structure of professional service firm's organizational competence. *Social Sciences*, 73(3), 51-61.
75. Remenyi, D. (2012). Case study research. United Kingdom: Academic publishing international
76. Roig, J. C. F., Garcia, J. S., Tena M. A. M., Monzonis J. L. (2006). Customer perceived value in banking services. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24, No. 5, p. 13–27.
77. Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, 57, 518–532.
78. Savanevičienė, A.; Šilingienė, V. (2007). *Projektų komandos ir lyderystė*. Kaunas: Vitae Litera.
79. Spencer, L. Spencer S. M. (1993) *Competence at work: models for superior performance*. London: John Wiley&Sons. INC.
80. Taatila, V. (2004). The concept of organizational competence – A foundational analysis. (Unpublished doctoral dissertation, University of Jyväskylä, 2004).
81. Tidd, J. (Ed.). (2006). From knowledge management to strategic competence: measuring technological, market and organisational innovation (Vol. 3). World Scientific.
82. Turner, J. R. & Keegan, A. (1999). The management of operations in the project-based organization. In *Managing Business by Projects*, ed. Arto, K. A., Kahkonen, K. and Koskinen K. Vol. 1, 14-28, Helsinki: Project Management Association Finland and Nordnet.
83. Ulaga, W., & Chacour, S. (2001). Measuring customer-perceived value in business markets: a prerequisite for marketing strategy development and implementation. *Industrial marketing management*, 30(6), 525-540.
84. Vaitkienė, R., Pilibaitytė, V. (2008). Vertės vartotojui kūrimo ir santykių su vartotojais vystymo procesus integruojantis modelis. *Applied Economics: Systematic Research*, Vol. 2, Issue 2, p. 45–57.
85. Wang, Y., Lo, H. P., Yang, Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer – relationship management performance: a customer based perspective from China. *Managing Service Quality*, Vol. 15, No. 2/3, p. 162–178.
86. Wemmerlov, U. (1992). A Taxonomy for Service Processes and its Implications for System Design. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3, No. 3, pp. 62-75.
87. West, D.C. (1997). Purchasing Professional Services: The Case of Advertising Agencies. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, pp. 2-9.
88. Woodruff, R.B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, pp. 139-153.
89. Woodruffe C. (1991). Competent by any other name//*Personnel Management*, September, p. 30-31
90. Žydzūnaitė V. (2007). Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. KTU leidykla.

PRIEDAI

Statybinės projektinės organizacijos kompetencijų struktūra

Kliento dalyvavimo teikiant paslaugą formos (L. Bagdonienė & R. Hopenienė, 2004)	KOMPETENCIJOS		Pagrindžiantys autoriai
Paslaugos užsakymas (pasirinkimas)	Suvokta paslaugos teikėjo patirtis, profesionalumas		Barksdale ir Day (2003), J. Rakickaitė, & R. Vaitkienė (2009)
	Kliento poreikių ir interesų suvokimas (tarpasmeninis supratingumas)		
	Paslaugos teikėjo santykių (ryšių) ir komunikavimo įgūdžiai		
	Paslaugos teikėjo prisitaikymo prie susitarimo ir administracinių reikalavimų galimumas		Lapierre (1997) Rakickaitė, & R. Vaitkienė (2009)
	Problemos sprendimo gebėjimas		
	Sprendimo perdavimo gebėjimai		
Poveikis ir įtaka			
Paslaugos teikimo procesas	Komandinio darbo kompetencijos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aiškių, visiems žinomų tikslų turėjimas 2. Bendro tikslo siekimas bei aukojimasis dėl jo 3. Lojalumas komandai 4. Gebėjimas kurti pasitikėjimą keliančią atmosferą 5. Gebėjimas išnaudoti kitų komandos narių privalumus 6. Gebėjimas pagelbėti kitiems komandos nariams 7. Drąsa klausti, gebėjimas nuolat mokytis 8. Gebėjimas mokytis iš klaidų ir išnaudoti komandos pranašumus geresniam rezultatui pasiekti 	R. Čiužas & J. Monkevičius (2013), B. P. P. Guggenheimerio, M. D. Szulco (1998), A. De Waalio (2007), A. Savanevičienės, V. Šilingienės (2007)
	Daugelyje projekto etapų pasikartojančios kompetencijos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vizijos ir tikslų žinojimas 2. Gebėjimas palaikyti dalykiškus santykius su vadovu 3. Gebėjimas palaikyti dalykiškus santykius su darbuotojais 4. Informacijos valdymo gebėjimai 5. Gebėjimas komunikuoti raštu ir žodžiu 6. Organizuotumas 7. Laiko valdymo gebėjimas 8. Kūrybiškumas 9. Atkaklumas 10. Humoro jausmo turėjimas 11. Gebėjimas rengti ir pristatyti prezentacijas 12. Geri kompiuterinio raštingumo gebėjimai 	
	Vienam ar keliems komandos nariams būtinos kompetencijos, laiduojančios sėkmę atskiruose projektų valdymo etapuose		
	Projekto inicijavimo laikotarpiu reikalingos komandos kompetencijos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gebėjimas generuoti ir pristatyti idėjas 2. Gebėjimas siūlyti drąsias idėjas 3. Atsiskleidimas kitiems 4. Gebėjimas išklaudyti ir suprasti idėjas 5. Pasižymėjimas konstruktyvia kritika 6. Gebėjimas uždegti, paskatinti kitus 7. Gebėjimas įkvėpti pasitikėjimo 8. Pasižymėjimas intelektualine jėga 9. Gebėjimas valdyti naujoves 10. Gebėjimas valdyti pokyčius 11. Gebėjimas numatyti ir įvertinti riziką 12. Aktyvumas 13. Išvalgumas 	
	Projekto planavimui reikalingos komandos kompetencijos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gebėjimas planuoti, prognozuoti, išskirti veiklos prioritetus 2. Gebėjimas analizuoti ir sisteminti įvairius veiksmus 3. Gebėjimas įvertinti lėšų poreikį 4. Gebėjimas sudaryti biudžetus 5. Gebėjimas numatyti kokybės kriterijus ir parinkti priemones 	

		6. Gebėjimas numatyti ir įvertinti riziką 7. Gebėjimas prognozuoti 8. Įžvalgumas 9. Aiškių vertybių turėjimas 10. Gebėjimas dalintis atsakomybe 11. Gebėjimas perduoti atsakomybę 12. Gebėjimas priimti kokybiškus sprendimus 13. Gebėjimas atrinkti darbuotojus 14. Gebėjimas sutelkti komandą 15. Gebėjimas derinti interesus, skirtingus požiūrius, gebėjimus	
	Projekto vykdymui reikalingos komandos kompetencijos	1. Gebėjimas sutelkti komandą 2. Gebėjimas kaupti ir viešinti informaciją 3. Gebėjimas kurti ir palaikyti komunikavimo sistemas 4. Tiesioginis bendravimas su pavaldiniais 5. Tiesioginis bendravimas su vadovais 6. Gebėjimas palaikyti asmeninius santykius 7. Gebėjimas vadovauti 8. Gebėjimas derinti interesus, skirtingus požiūrius 9. Derybų, kompromisų paieškos gebėjimai 10. Konfliktų sprendimas laiku ir problemų numatymo bei valdymo gebėjimai 11. Gebėjimas valdyti pokyčius 12. Gebėjimas valdyti naujoves 13. Gebėjimas dalintis atsakomybe 14. Atsakomybės prisiėmimas 15. Gebėjimas priimti kokybiškus sprendimus 16. Gebėjimas atstovauti ir tarpininkauti 17. Gebėjimas planuoti, prognozuoti, išskirti veiklos prioritetus 18. Gebėjimas priimti savalaikius sprendimus 19. Rūpinimasis komandos narių profesiniu ugdymu 20. Savo srities išmanymas 21. Gebėjimas greitai mokytis 22. Gebėjimas valdyti riziką 23. Veiklų administravimo gebėjimai 24. Aktyvumas 25. Lankstumas 26. Įžvalgumas 27. Etiškumas	
	Projekto baigimui reikalingos kompetencijos	1. Atsakomybės prisiėmimas 2. Gebėjimas vykdyti kokybės kontrolę 3. Gebėjimas laiku numatyti problemas ir jas spręsti 4. Gebėjimas kaupti ir viešinti informaciją 5. Kantrumas 6. Komunikabilumas	
	Kontrolės procesui vykdyti reikalingos kompetencijos	1. Gebėjimas vykdyti kokybės kontrolę 2. Gebėjimas vertinti finansų poreikį ir panaudojimą 3. Pasižymėjimas konstruktyvia kritika 4. Teisingumas kitų atžvilgiu 5. Nešališkumas 6. Pasitikėjimas 7. Gebėjimas atsilaikyti spaudimui 8. Gebėjimas valdyti riziką 9. Gebėjimas dalintis atsakomybe	
Rezultato kontroliavimas, tikrinimas (po pirkimo)	Grįžtamojo ryšio palaikymas		Barksdale ir Day (2003), L. P. Kotler ir K. L. Keller (2007)
	Įmonės gebėjimas greitai ištaisyti klaidą		
	Kliento poreikių ir interesų suvokimas (tarpasmeninis supratingumas)		
	Paslaugos teikėjo santykių (ryšių) ir komunikavimo įgūdžiai		
	Poveikis ir įtaka		
	Lankstumas		

Statybinių paslaugų tiekėjo pasirinkimo kriterijai ir jų išpildymui reikalingos kompetencijos

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Tiekėjo kompetencija	Komandinio darbo patirtis	<Sudaryta stipri komanda,...>
	Gebėjimas atlikti kokybiškai darbus	<Žinotų, kad tu negalėsi padaryti tos kokybės, tai galbūt į tave net nežiūrėtų>
	Komunikacija	<Tai pirmiausia, gal visų skyrių susikalbėjimo>
	Vadovavimas	<Kad būtų žmogus, kuris, galėtų paskirstyti darbus visiems - komandos vadovas...>
	Problemų sprendimas	<... turi duoti kvalifikuotą pasiūlymą problemai išspręsti>
	Laiko planavimas	<Taip pat laiko planavimas>
	Konceptualus mąstymas	<... pamatyti visą pilnai projektą, jo visumą ir kiek viena dalis įtakoja kitą ...>
	Resursų valdymas	<... Svarbu mokėti tinkamai kontroliuoti resursus>
	Projekto kontrolė	<..., kaip tu kontroliuoji projektą>
	Prisitaikymo prie susitarimo	<...laiku viską atlikti, nestabdyti ten, kitiems nemaišyti, viską įvykdyti laiku ir kokybiškai>
	Informacijos valdymas	<... mes galim daug informacijos pateikti užsakovui, kas jam turbūt aktualu, apie projekto įvykdymą.>
	Profesionalumas, patirtis	<Patirtis, ko gero>, <... patirtis, va, tokius objektus atliekant>
	Specializuotos žinios, įgūdžiai	<...tai aišku išmanyti savo darbą>, <... gerai išmanymas savo specialybės sritį, specifika, žinoti ką parduodi.>
	Gebėjimas mokytis	<Nuolat tobulėti kažkokiuose seminaruose, mokymuose..>
	Klientų poreikių ir interesų suvokimas	<Suvokti ko išties nori klientas, kokio jis nori pastatyto objekto.>
Reputacija	Pasitikėjimas	<Jie jau kaip ir pasitiki ir žino mūsų darbų kokybę, mūsų pajėgumus>
	Patirtis praeityje	< Čia svarbu, jau kaip ir praeityje kituose objektuose pasirodei ar nepridarei bėdų>
	Gebėjimas išlaikyti gerą įvaizdį	<... į viešumą nekeliant, kažkokių vidinių problemų>
	Darbo saugumas	<...yra vidaus griežta darbų sauga, tai vėlgi užsakovui nekyla dėl to problemos.>
	Projektų valdymas (darbo metodai)	<Projektų valdymo programa mums suteikia tokį tvarkos įmonėje modulį..... ir nėra toks padrikas darbas>
	Organizacijos kultūra	<Įmonės galbūt veidas, butis įmonės, pats vidus, kultūra> <Organizacijos kultūra, įtakoja, matosi, kaip viduje vyksta tie vidiniai visi procesai..., tai tvarka vidinė...>
	Vertybės	<Tai yra įmonės... realios vertybės. O įmonės vertybes, tai dažniausiai atspindi įmonės kolektyvas, įmonės tam tikra etika darbuotojų.>
Kaina	Mažiausia kaina	<... mažiausios kainos principu ...> <... pagrindinis yra kaina, kas pigiausiai dirba>
	Gebėjimas parinkti, įteikti dovanas	<„užklasine veikla“, ... lepinimas klientų>
Santykiai (ryšiai)	Partnerystė	<...esame su kai kuriais rangovais jau kaip ir partneriai, padarę ne vieną didelį projektą>
	Susibendravimas	<Kokybė, susibendravimas žmonių>, <... susiformavę stiprūs santykiai. Vienas kitą gerai pažysta...>
	Lojalumas	<...stengiamės būti lojalūs klientams ir tai labai vertina.>
	Tarpusavio pagalba	<...tokie nematomi dalykai, gal daugiau, kurie padeda tuos santykius vystyti>,
Pajėgumas (resursai)	Finansinis pajėgumas	<...Finansiniai reikalavimai, pajėgumo>, <... svarbu klientams rangovo finansinis stabilumas...>
	Turimi darbuotojai	<Ar turi įmonė pakankamai kompetencijos žmonių, kad su tais darbais susitvarkyti.>, <Darbuotojų kvalifikacija, kvalifikaciniai atestatai...>
	Įranga	<Mechanizmai, turima įranga >
	Įmonės kvalifikacija	<...turi būti kvalifikacija įmonės, atitikti tiems reikalavimams, kokie bus atliekami darbai>

Projektų įgyvendinimo eigoje, klientams vertę kuriančios organizacinės kompetencijos

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Stipri / patikima komanda	Pasitikėjimas vienas kitu	<... pat turi kiekvienas pasitikėti vienas kitu, nes negali vienas žmogus žinoti visko ir viską apimti.>
	Lojalumas komandai	<... ir lojalumas turėtų būti visai tai grupei, komandai...>
	Pagalba vienas kitam	<...padėti vienas kitam, keli skyriai, kad gerai komunikuotų, kad dalintųsi informacija>
	Efektyvi vidinė komunikacija	<...turėtų būti realiai organizuota komanda, kur kiekvienas žinotų savo vietą, savo atsakomybes>
	Organizuotumas	<...turėtų būti realiai organizuota komanda, kur kiekvienas žinotų savo vietą, savo atsakomybes>
	Atsakomybės priėmimas	<... turėtų būti realiai organizuota komanda, kur kiekvienas žinotų savo vietą, savo atsakomybes>
	Delegavimas	<... sugebėti atsakomybes padalinti teisingai.>
	Komandos lankstumas	<Vykdanti darbus lanksti komanda>
Bendradarbiavimas	Komandos narių darbų reikšmingumo išmanymas	<...turi kiekvienas narys žinoti ką daro kiekvienas komandos narys ir kodėl to reikia >
	Mokėjimas klausti	<... labai svarbu, kad jeigu nežinai, kad paklausti...>
	Derybos	<...derybos su esančiais, kitais rangovais, subrangovais objektuose, kad nesimaišyti vienas kitam, kad netrukdyti dirbti >
	Interesų suderinimas	<...sugebėti bendrauti su užsakovu, genrangovu, tiek va mūsų subrangovu, suderinti interesus,... kad būtų įmanoma tas kokybės ir kainos santykis „išlaužti“>
	Komunikacija (žodžiu, raštu)	<Turi būti gebėjimas komunikuoti raštu ir žodžiu su klientais.>
	Dalijimasis žiniomis, informacija	<... turėtų pasidalinti žiniomis, dalintis informacija, o ne nutylėti, tarkime kažko, ką įsivaizduoja, kad kitas žino.>
	Konfliktų valdymas	<Turi sugebėti išspręsti konfliktus ir tam tikras krizines situacijas>, <Konflikcinė situacija - kai yra pakitimai, kurių nėra projekte numatyta ir projektų vadovas tikrai turi išsaugoti ir išlaikyti kaip įmonės interesus ir tikrai išgauti tam tikrą rašytinį patvirtinimą dėl pakitimų
Kompromisų ieškojimas	<... turi rasti kompromisų, ieškoti tarp visų suinteresuotų pusių, labai yra svarbu...>	
Orientavimas į šiuolaikines žinias	Gebėjimas mokytis	< Tai gebėjimas mokytis, kažką vis naujo iš tam tikrų naujų projektų...>
	Naujausių technologijų išmanymas	<...kolektyvo mokymai, kad kiekvienas įgautų kuo daugiau kompetencijos, tam tikrų sričių, su tam tikrais produktais, su naujausiomis technologijomis...>
	Gebėjimas panaudoti žinias	<Jeigu žmonės vykdančys negebės panaudoti tų žinių, tai daugumos darbų turėtume atsisakyti.>
	Idėjų inovacijų generavimas	<... mes turime tam tikras idėjas, inovacijas, kurias bandome pristatyti tiems genrangovams,...>
	Naujovių, sprendimų pasiūlymas	<...mes turime tikrai stiprius specialistus tam tikroje srityje ir kiekvienas gali pasiūlyti po kažkokią naujovę, tam tikrą sprendimą>
	Profesinės žinios su patirtimi	<Tai išmanyti savo darbo sritį, turėti tam tikrą žinių bagažą, su patirtimi,...>
Efektyvus projektų valdymas	Projekto analizė	<Pirmausia reikia gebėti išanalizuoti visą projektą,...> <...aplamai įvertinti projekto dalis, kuriose nėra numatyta sprendinių.>
	Konceptualus mąstymas	<. Projekto visumos matymas, ...ne tik savo atliekamą dalį matyti, o ir jos vietą visame statybiniame projekte, tarpusavio ryšius, priklausomybes

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
	Informacijos valdymas	<Reikalingi informacijos valdymo gebėjimai - surinkti informaciją, kaip ją panaudoti, perduoti tą informaciją, kuri yra surinkta atitinkamiems darbuotojams.>
	Savalaikės informacijos pateikimas	<...Dėl informacijos užlaikymo atsiranda klaidos, piktumai...>
	Rizikos vertinimas	<...mokėti įvertinti rizikas projekto, įgyvendinimo rizikas, su kokiomis susidursi įvykdant projektą.>
	Resursų valdymas	<Sugebėti įsivertinti reikiamą darbuotojų skaičių, numatyti pinigų srautus,... įrangą reikalingą įsivertinti...>
	Laiko planavimas	<Visų pirma laiko planavimo, tai darbų išdėstymo laiko grafike>
	Biudžetų sudarymas	<Prie to pačio reikia mokėti gerai sudaryti biudžetą viso projekto>
	Pokyčių valdymas	<Taip pat suvaldyti, to viso vykdomo projekto pokyčius vykdant statybas, kas kur pasikeitė, kas kur jei pasikeitė ką įtakoja kitoj vietoj ir panašiai>
	Kokybės kontrolė	<...viso objekto vykdyme, tas yra svarbu kokybės kontrolė>
	Dokumentacijos tvarkymas	<...susitvarkyti visus dokumentus, tinkamai juos įforminti.>
Efektyvus vadovavimas	Suvokti tikslai	<...visi komandos nariai turi žinoti užduotis ir galutinį tikslą...>
	Veiklos prioritetų nusistatymas	<...veiklos prioritetus teisingai nusistatyti, reiškia kas yra daugiau svarbu, kas yra mažiau svarbu...>
	Komandos sutelkimas	<Tai visų pirmiausiai, tai reikia sutelkti komandą, nuo kurios ir pradėsime...>
	Darbų paskirstymas	< Svarbu gerai paskirstyti tam tikrus darbus tam tikrų sričių...>
	Darbas su personalu	Dirbti reikia su žmonėmis, kad kiekvienas darytų tai, ką ir turi daryti.
Orientacija į klientą	Darbo principų išmanymas	<Kiekvienas klientas yra unikalus, reikia žinoti, kaip su juo dirbti, kaip bendrauti.>
	Kokybės poreikių įvertinimas	<...kiekvienam reikia skirtingos kokybės, tai pagal tai mes galime, tarkime pasirinkti ir konkursuoti skirtingos kokybės gaminius, skirtingiems užsakovams.>
	Konstruktivi kritika	<Jei išreiški kritiką su kažkokiais tai konkrečiais pasiūlymais ir sprendimais, tai tokia kritika duos rezultatų.>
	Gebėjimas suteikti reikiamą informaciją	<Mes galim daug informacijos pateikti užsakovui, kas jam turbūt aktualu, apie projekto įvykdymą. Klientas jaučiasi ramiau, kai tiksliai žino situaciją objekte.>
	Užsakovo poreikių supratimas	<...mes tikrai turime bendrauti su rangovu, nes jie yra skirtingo lygmens.>, <Tai yra gerai suprasti juos, jų poreikius>
Vadovo asmeninis tinkamumas	Savęs valdymas	<Gebėjimas atsilaikyti neigiamiems, kaip sakyti, spaudimams>
	Lankstumas	<...bei tuo pačiu būtų ir lankstus, kad rastų tą aukso viduriuką tiek vienai pusei, bei kitai.>
	Etiškumas	<... labai svarbu išlikti etiškam. Nes jeigu per stipriai „užvažiuosi“, tai stipriai gausi ir atgal>
	Kantrybė	<...kaip tu bendrauji, kiek tu bendrauji, būti kantriam tose derybose visose>
	Teisingumas	<..., ta prasme būti teisingu ir kitų atžvilgiu.>
	Nešališkumas	<Būti nešališkam>

**Elektrotechninių paslaugų tiekėjo kompetencijos, klientams vertę kuriančios
po paslaugos suteikimo**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Kokybiška garantinė priežiūra	Klaidų pripažinimas	<... pripažinti savo klaidą ir ištaisyti ją laiku.>
	Savalaikiškumas	< visų pirma jis tikisi, kad tas garantinis, garantinis remontas ar priežiūra bus vykdoma savalaikiai ir kokybiškai.>
	Kokybė	
	Kompensavimas	Jeigu kažkokių darbų nepadarėme tinkamai, tai arba defektus turim ištaisyti, arba jeigu tai neįmanoma, tai reikia kompensuoti kitais darbais
Papildomos paslaugos	Paslaugos be atlygio	<...jeigu atsiranda kažkokių nedidelių papildomų reikalavimų, kurių nebuvo projekte, bet kurie nėra.... imlūs finansiškai, ta prasme, nekainuoja daug, atlikti kažkokį ten papildomą darbėlį be atlygio.>
	Priedai	<Kad pasijaustų daugiau gavęs, papildomai kažką, nei buvo sutarta.>
Ryšių palaikymas	Komunikacija	<...tai vienos iš pagrindinių tai, kad sugebėti bendrauti.>
	Grižtamasis ryšys	<... sugebėti prieiti prie kliento ir išsiaiškinti ar buvo patenkintas mūsų teikta paslauga.>
	Draugiškumas	<... iš esmės tai reikia bendrauti ir palaikyti santykius šiltus su klientu.>
	Lankstumas	<.... po objekto pridavimo, čia būtinas lankstumas..... >
	Derybos	<...jei kažkas netenkina kliento, tai turime sėsti prie stalo ir priimti bendrą, kažkokį tais sprendimą, kuris tenkintų tiek vieną, tiek kitą šalį.>
	Trūkumų pripažinimas	<Jei tai dėl mūsų kaltės, tai reik be išsisukinėjimo savo klaidas pripažinti, klientui pateikti būdus, kaip ateityje tvarkysimės su ta vieta.>
	Problemų sprendimas	
Kliento pasitenkinimo įvertinimas	Rezultatų pasiekimas	<...pasižiūrėti ar tikrai pasiekėme su klientu tą sutartą rezultatą.>
	Pasitenkinimas	<... ar abidvi pusės patenkintos yra. Jeigu ne, tai išsiaiškinti kas negerai.>
Objekto analizė	Objektyvus rezultatų vertinimas	<Turime sugebėti išsiaiškinti kas buvo negerai, jeigu kažkas nebuvo gerai ir dėl kokių priežasčių tai atsitiko.>
	Galutinių ataskaitų /išvadų pateikimas	<Tai padaryti išvadas, pateikti klientui kažkokią tai ataskaitą, kaip sekėsi vykdyti projektą.>

**UAB „Elektros zona“ vadovų / specialistų
interview klausimai**

1. Kokie statybų sektoriuje subrangovui keliami reikalavimai?
2. Pagal kokius kriterijus genrangovas pasirenką, kuri subrangovą pakviesti dalyvauti konkurse?
3. Dėl kokių kriterijų klientai pasirenka UAB „Elektros zona kaip elektrotechninių paslaugų teikėją?
4. Ką UAB „Elektros zona klientai labiausiai vertina kuriant jiems vertę?
5. Kokių reikia organizacinių kompetencijų, kad kurti klientams vertę?
6. Įgyvendinant projektą, kokios organizacinės kompetencijos yra svarbios?
7. Kokių kompetencijų reikia, komandiniam darbui, kad komanda dirbtų efektyviausiai ir kurtų vertę klientams?
8. Kokių kompetencijų reikia projektų inicijavimo etape?
9. Kokių kompetencijų reikia projekto planavimo etape?
10. Kokių kompetencijų reikia projekto vykdymo metu?
11. Kokios kompetencijos reikalingos projekto baigimo etape?
12. Viso projekto įgyvendinimo eigoje yra reikalinga kontrolė. Kokių kompetencijų reikia, kad paslaugų tiekėjas efektyviai atliktų kontrolės procesą?
13. Kokių kompetencijų reikia po paslaugos suteikimo, kad klientas taptų lojalus ir toliau su Jumis dirbtų?
14. Kaip dar galime kurti klientams vertę ir kokios tam reikalingos kompetencijos?

Anketa UAB „Elektros zona“ klientams

Gerbiamas respondente, Kauno Technologijos Universiteto ekonomikos ir verslo fakulteto studentė Alina Grigonienė atlieka tyrimą, kurio tikslas – identifikuoti vertę klientams kuriančias ir statybinei, elektrotechnines paslaugas teikiančias, organizacijai UAB „Elektros zona“ priklausančias organizacines kompetencijas. Tyrimas yra anoniminis, gauti duomenys bus panaudoti tik magistro baigiamajame darbe. Prašau Jūsų atsakyti į žemiau pateiktus klausimus ir pareikšti savo nuomonę. Kilus klausimams, prašau kreiptis el. paštu alinagrioniene@gmail.com arba telefonu 861634996.

Ačiū už dalyvavimą apklausoje.

1. Jūsų pareigos _____ iki 2 mln. eurų;
2. Darbo stažas statybų sektoriuje _____ nuo 2 iki 10 mln. eurų;
3. Kiek laiko jau naudojate UAB „Elektros zona“ paslaugomis? _____ 10 ir daugiau mln. eurų.
4. Organizacijos darbuotojų skaičius:
Reikiamą atsakymą pažymėkite varnele
 nuo 1 iki 9 darbuotojų;
 nuo 10 iki 49 darbuotojų;
 nuo 50 iki 249 darbuotojų;
 250 ir daugiau darbuotojų.
5. Kokia Jūsų įmonės metinė apyvarta:
 iki 2 mln. eurų;
 nuo 2 iki 10 mln. eurų;
 10 ir daugiau mln. eurų.
6. Kiek Jūs patenkinti bendradarbiavimu su UAB „Elektros zona“?
 Visiškai patenkinti;
 Patenkinti;
 Nei patenkinti, nei nepatenkinti;
 Nepatenkinti;
 Visiškai nepatenkinti
7. Kairėje klausimo pusėje 5 balų skalėje įvertinkite elektrotechninių paslaugų tiekėjo pasirinkimo kriterijų svarbą Jūsų įmonei, kur 1 balas reiškia, kad kriterijus visiškai nesvarbus, o 5 – labai svarbus. Dešinėje klausimyno pusėje 5 balų skalėje pažymėkite, kiek šis kriterijus yra būdingas UAB „Elektros zonai“, kur 1 balas reiškia, kad šis kriterijus jai visiškai nebūdingas, o 5 – labai būdingas.

Reikiamą atsakymą apibraukite.

Pasirinkimo kriterijaus svarba					Pasirinkimo kriterijus	Kiek tai būdinga UAB „Elektros zona“				
1	2	3	4	5	a) Paslaugos atlikimo mažiausiai kaina	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	b) Patirtis praeityje, paslaugų tiekėjo reputacija	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	c) Paslaugų tiekėjo kompetencija, gabumai	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	d) Susiformavę santykiai/ryšiai su paslaugos tiekėju	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	e) Paslaugos tiekėjo pajėgumas teikti paslaugą	1	2	3	4	5

8. Kairėje klausimo pusėje 5 balų skalėje įvertinkite, kiek elektrotechninių paslaugų tiekėjo/subrangovo pasirinkimui Jums yra svarbios jo turimos kompetencijos, kur 1 balas reiškia, kad kompetencija visiškai nesvarbi, o 5 – labai svarbi. Dešinėje klausimyno pusėje 5 balų skalėje pažymėkite, kiek ši kompetencija yra būdinga UAB „Elektros zona“, kur 1 balas reiškia, kad ši kompetencija jai visiškai nebūdinga, o 5 – labai būdinga.

Kompetencijos svarba					Paslaugų tiekėjo kompetencija	Kiek tai būdinga UAB „Elektros zona“				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	a) Gebėjimas dirbti komandoje, komandinio darbo patirtis	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	b) Gebėjimas atlikti kokybiškai darbus	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	c) Gebėjimas komunikuoti žodžiu ir raštu	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	d) Gebėjimas vadovauti	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	e) Problemų sprendimo gebėjimai	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	f) Gebėjimas valdyti konfliktus, ieškoti kompromisų	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	g) Gebėjimas vertinti rizikas	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	h) Gebėjimas valdyti projekto pokyčius	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	i) Laiko valdymo gebėjimai	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	j) Konceptualus mąstymas, gebėjimas matyti projekto visumą	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	k) Resursų valdymo gebėjimai	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	l) Projektų valdymas (darbo metodai), kontrolė	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	m) Gebėjimas derėtis, suderinti interesus	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	n) Informacijos valdymo gebėjimai (rinkti, tvarkyti, panaudoti, saugoti, perduoti informaciją)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	o) Gebėjimas konsultuoti, pateikti kvalifikuotus sprendimus	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	p) Profesionalumas, darbo patirtis statybiniuose objektuose	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	q) Specializuotos žinios, įgūdžiai, savo darbo išmanymas	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	r) Gebėjimas nuolat mokytis ir tobulėti	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	s) Naujausių technologijų išmanymas	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	t) Gebėjimas suvokti klientų poreikius ir interesus	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	u) Gebėjimas užtikrinti darbų saugą statybiniame objekte	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	v) Asmeninė projektų vadovo kompetencija	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	w) Organizacijos lojalumas, partnerystė	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	x) Organizacijos kultūra, vertybės, susiformavę darbo tvarkos	1	2	3	4	5

9. Kairėje klausimo pusėje 5 balų skalėje įvertinkite, kiek jums svarbūs elektrotechninių paslaugų tiekėjo/subrangovo nurodyti veiksmai po paslaugų suteikimo, kur 1 balas reiškia, kad nurodyti veiksmai visiškai nesvarbūs, o 5 – labai svarbūs. Dešinėje klausimyno pusėje 5 balų skalėje pažymėkite, kiek tai yra būdinga UAB „Elektros zona“, kur 1 balas reiškia, kad tai jai visiškai nebūdinga, o 5 – labai būdinga.

Kriterijaus svarba					Pasirinkimo kriterijus	Kiek tai būdinga UAB „Elektros zona“				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	a) Objekto analizė, galutinės ataskaitos, objektyvus rezultatų vertinimas	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	b) Savo klaidų, trūkumų pripažinimas, b) problemų sprendimas	1	2	3	4	5

Kriterijaus svarba					Pasirinkimo kriterijus	Kiek tai būdinga UAB „Elektros zona“				
1	2	3	4	5	c) Kokybiška, savalaikė garantinė priežiūra	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	d) Papildomos paslaugos (paslaugų tiekėjas atlieka daugiau, nei buvo sutarta)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	e) Jūsų, kaip kliento, pasitenkinimo paslauga įvertinimas	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	f) Tolimesnis bendravimas, ryšių palaikymas	1	2	3	4	5

10. Jūsų nuomonė ir patirtis man labai svarbi. Atsakykite, kokios dar elektrotechninių paslaugų tiekėjų kompetencijos yra Jums svarbios: _____

Ačiū už skirtą laiką ir atsakymus

Anketa UAB „Elektros zona“ darbuotojams

Gerbiamas respondente,

Kauno Technologijos Universiteto ekonomikos ir verslo fakulteto studentė Alina Grigonienė atlieka tyrimą, kurio tikslas – identifikuoti vertę klientams kuriančias ir statybinei, elektrotechnines paslaugas teikiančias, organizacijai UAB „Elektros zona“ priklausančias organizacines kompetencijas. Tyrimas yra anoniminis, tyrimo metu gauti duomenys bus naudojami tik magistro baigiamajame darbe. Prašau Jūsų atsakyti į žemiau pateiktus klausimus ir pareikšti savo nuomonę.

Kilus klausimams, prašau kreiptis el. paštu alinagrigoniene@gmail.com arba telefonu 8 616 34996.

Ačiū už dalyvavimą apklausoje.

1. Jūsų pareigų tipas:

Reikiamą atsakymą pažymėkite varnele

- Vadovas;
- Specialistas;
- Statybos darbų meistrai ir brigadininkai.

2. Darbo stažas statybų sektoriuje _____

3. Darbo stažas UAB „Elektros zona“ _____

4. Kairėje klausimo pusėje 5 balų skalėje įvertinkite elektrotechninių paslaugų tiekėjo kompetencijų klientui svarbą, kur 1 balas reiškia, kad kriterijus visiškai nesvarbus, o 5 – labai svarbus. Dešinėje klausimyno pusėje 5 balų skalėje pažymėkite, kiek ta kompetencija yra būdinga Jūsų įmonei, kur 1 balas reiškia, kad ši kompetencija jai visiškai nebūdinga, o 5 – labai būdinga.

Reikiamą balą apibraukite

Kiek svarbi kompetencija klientui?					Elektrotechninių paslaugų tiekėjo kompetencija	Kiek būdinga Jūsų įmonei?				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	a) Gebėjimas dirbti komandoje, komandinio darbo patirtis	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	b) Gebėjimas atlikti kokybiškai darbus	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	c) Gebėjimas komunikuoti žodžiu ir raštu	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	d) Gebėjimas vadovauti	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	e) Problemų sprendimo gebėjimai	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	f) Gebėjimas valdyti konfliktus, ieškoti kompromisų	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	g) Gebėjimas vertinti rizikas	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	h) Gebėjimas valdyti projekto pokyčius	1	2	3	4	5

Kiek svarbi kompetencija klientui?					Elektrotechninių paslaugų tiekėjo kompetencija	Kiek būdinga Jūsų įmonei?				
1	2	3	4	5	i) Laiko valdymo gebėjimai	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	j) Konceptualus mąstymas, gebėjimas matyti projekto visumą	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	k) Resursų valdymo gebėjimai	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	l) Projektų valdymas (darbo metodai), kontrolė	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	m) Gebėjimas derėtis, suderinti interesus	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	n) Informacijos valdymo gebėjimai (rinkti, tvarkyti, panaudoti, saugoti, perduoti informaciją)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	o) Gebėjimas konsultuoti, pateikti kvalifikuotus sprendimus	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	p) Profesionalumas, darbo patirtis statybiniuose objektuose	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	q) Specializuotos žinios, įgūdžiai, savo darbo išmanymas	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	r) Gebėjimas nuolat mokytis ir tobulėti	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	s) Naujausių technologijų išmanymas	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	t) Gebėjimas suvokti klientų poreikius ir interesus	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	u) Gebėjimas užtikrinti darbų saugą statybiniame objekte	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	v) Asmeninė projektų vadovo kompetencija	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	w) Organizacijos lojalumas, partnerystė	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	x) Organizacijos kultūra, vertybės, susiformavę darbo tvarkos	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	y) Objekto analizė, gebėjimas objektyviai vertinti rezultatus	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	z) Savo klaidų, trūkumų pripažinimas, problemų sprendimas	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	ch) Gebėjimas kokybiškai, savalaikiai atlikti garantinę priežiūrą	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Sh) Grįžtamojo ryšio palaikymo gebėjimai	1	2	3	4	5

5. Jūsų nuomonė ir patirtis man labai svarbi. Atsakykite, kokios dar kompetencijos svarbios klientams:

Ačiū už skirtą laiką ir atsakymus